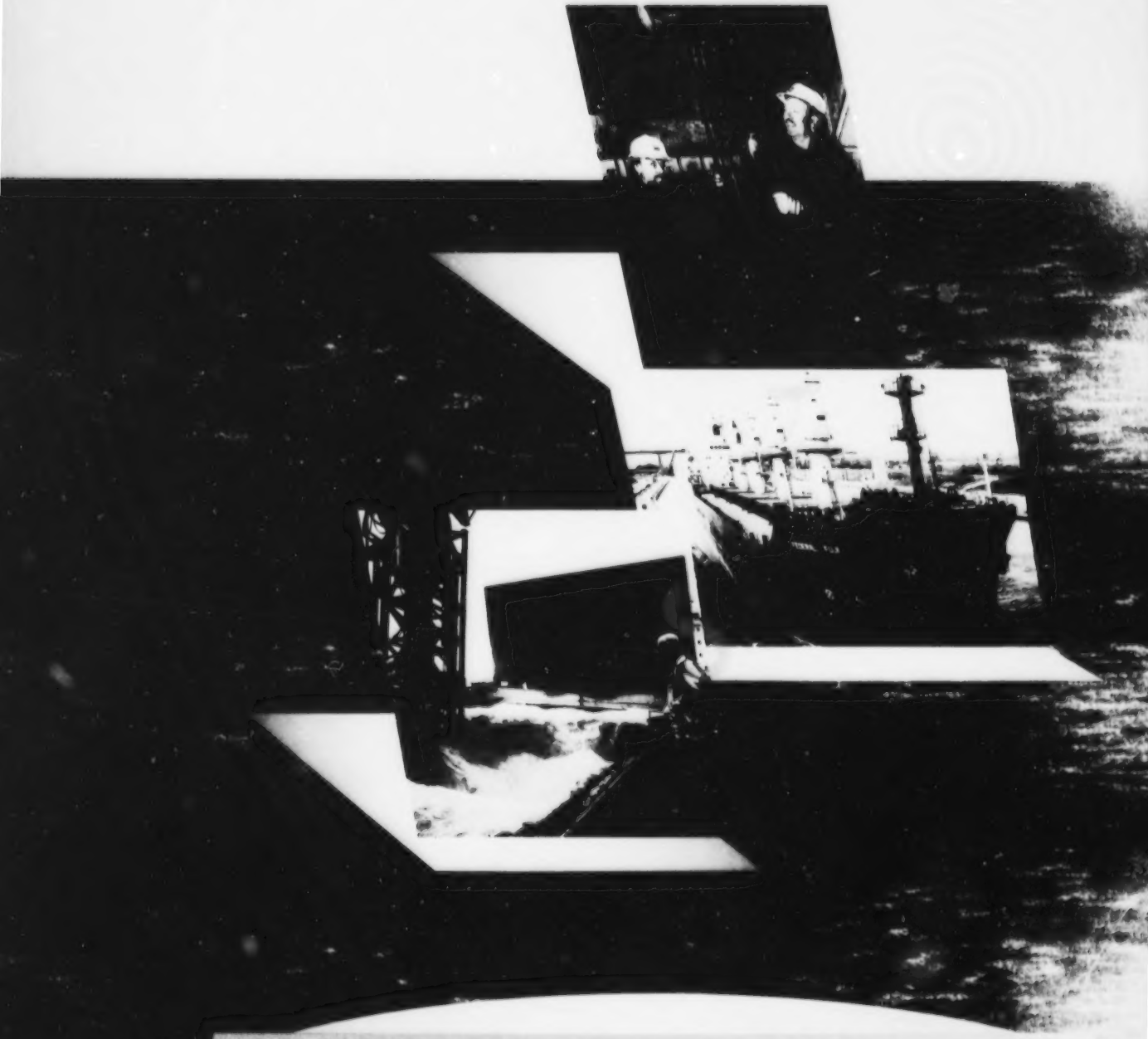
THE ST. LAWRENCE SEAWAY MANAGEMENT CORPORATION



ANNUAL REPORT

1999/2000

100-05955/

Table of Contents

3 **The St. Lawrence Seaway Management Corporation–** Who we are, what we do

8 **President's Message**

13 **Operational Report**

18 **Governance**

21 **Financial Summary and Results**

The St. Lawrence Seaway Management Corporation

Who we are, what we do

How to reach us

Head Office
The St. Lawrence Seaway
Management Corporation
202 Pitt Street
Cornwall, Ontario
K6J 3P7
(613) 932-5170

Maisonneuve Region
P.O. Box 97
St. Lambert, Québec
J4P 3N7
(450) 672-4110

Niagara Region
508 Glendale Avenue
St. Catharines, Ontario
L2R 6V8
(905) 641-1932

E-mail
marketing@seaway.ca

Web site
http://www.seaway.ca

Our mandate and history

- Established in 1998 as a not-for-profit corporation by Seaway users and other interested parties
- Operates Canadian portion of the St. Lawrence Seaway under agreement with federal government, in force until March 31, 2018
- Manages Saint-Louis-de-Gonzague Bridge, Valleyfield Bridge, Townline Tunnel, and all Seaway-related leases and licences on behalf of Transport Canada
- Began operations October 1, 1998; this is our second year of Seaway management

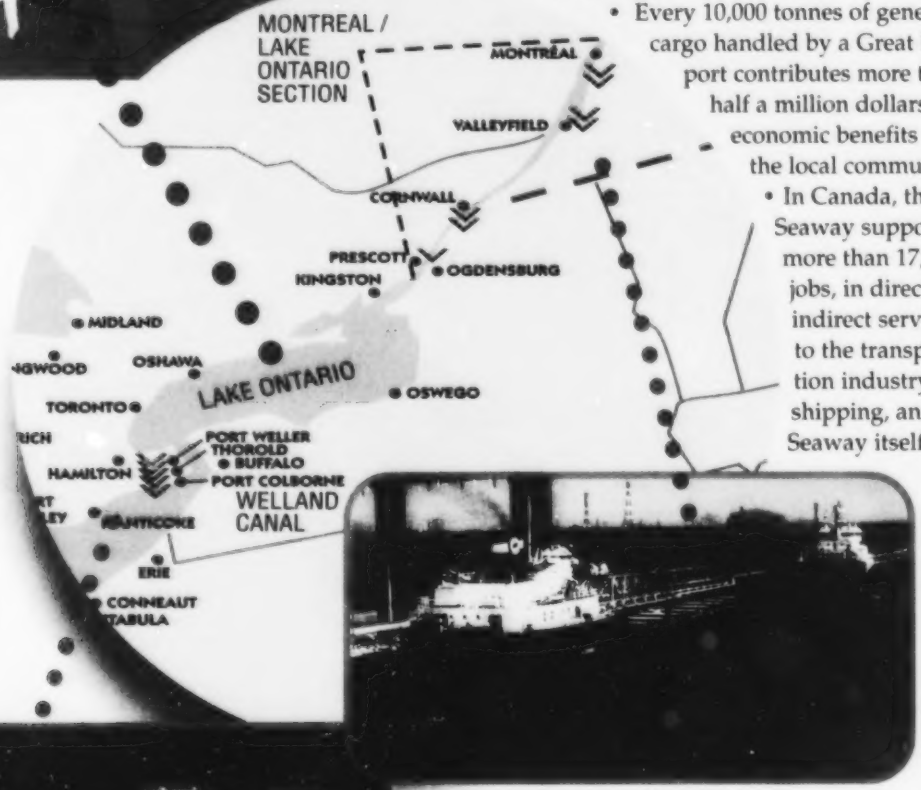
Our foundation

Mission
- We pass ships through a safe and reliable waterway system in a cost-effective, efficient and environmentally-friendly manner to meet our customers' transportation needs.

Vision
- The SLSMC and its partners… the transportation system of choice.

Values
- *We are strongly* results-driven and customer-focused.
- *We stand* for integrity and open communication.
- *We seek* continuous improvement.
- *We insist* on wise spending.
- *We achieve success* with our committed employees.

Our Waterway



The Great Lakes/St. Lawrence Seaway System

- A unique 3,700 kilometre inland waterway into the industrial heart of North America.
- Serves 15 major international ports and some 50 regional ports on both sides of the Canada/U.S. border.
- Over four decades, the Seaway has carried more than two billion tonnes of cargo, worth over $400 billion.
- Every 10,000 tonnes of general cargo handled by a Great Lakes port contributes more than half a million dollars in economic benefits to the local community.
- In Canada, the Seaway supports more than 17,000 jobs, in direct and indirect services to the transportation industry, shipping, and the Seaway itself.

- Since 1959, more than 260,000 vessels from 50 countries around the world have passed safely through our locks.

The Seaway Locks

- The Seaway proper is a series of 15 locks and connecting channels in two sections – the Montreal/ Lake Ontario (MLO) section, and the Welland Canal.
- Between Montreal and Lake Erie, the locks lift vessels up to the height of a 60-storey building above sea level.

- The MLO section has seven locks – five Canadian and two American.
- The Welland Canal links Lake Ontario and Lake Erie with a series of eight locks.
- Locks and channels accommodate vessels
  - 225.5 metres long (740 ft.)
  - 23.8 metres in beam (78 ft.)
  - 8 metres in draft (26 ft. 3 in.)

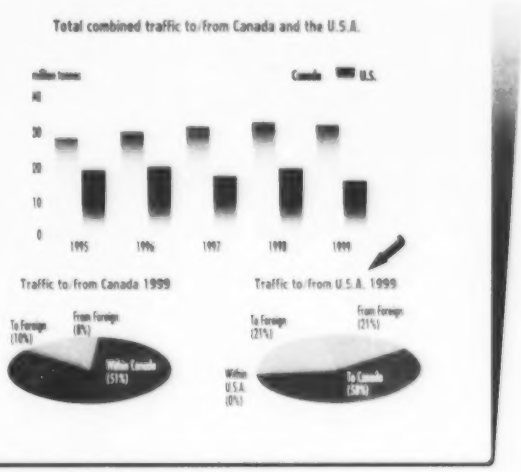
Main commodities transported:

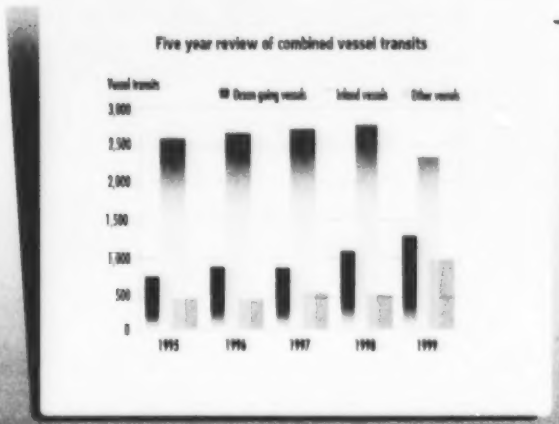
- grain
- iron ore
- steel
- petroleum products
- cement
- forest product
- coal

1999 Season Highlights

Combined Highlights

- Opened to navigation March 31, 1999
- Ice-free on opening day
- 24-hour navigation began April 1
- Navigation season 270 days; last ships exited St. Lambert Lock and Welland Canal on December 25
- Traffic decreased slightly from 1998, back to 1997 levels
- Reduced demand from steel industry slightly offset by increased U.S. grain exports
- Combined Seaway traffic totalled 47.86 million tonnes, a decrease of 5.2% from 1998 total of 50.51 million tonnes





Montreal/Lake Ontario Section

- Draft of 8.0 m in effect for entire season, maintained with co-operation of pilots and the trade despite low water levels on Lake St. Louis
- 3,141 vessel transits, compared to 3,158 in 1998
- Average 11.6 vessels per day
- Total traffic 36.41 million tonnes, a decrease of 7.2% or 2.83 million tonnes from 1998

Welland Canal

- Draft of 8.0 m in effect for entire season
- 3,626 vessel transits, 199 more than in 1998
- Average 13.4 vessels per day
- Total traffic 37.44 million tonnes, a decrease of 7.9% or 3.22 million tonnes from 1998

Commodity Highlights

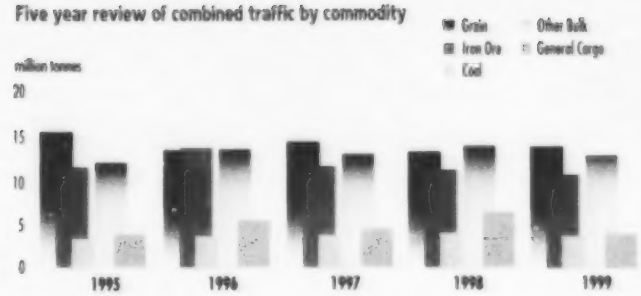
Grain

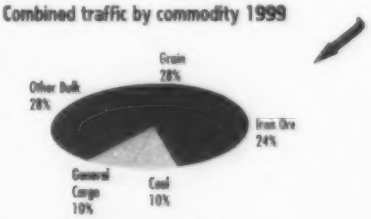
Canadian grain traffic once more below average

Increase in U.S. grain shipments

Total grain traffic

- on MLO Section 13.6 million tonnes (4.5% increase over 1998)
- on Welland Canal 13.5 million tonnes (2.6% increase over 1998)





Note: Grain includes wheat, barley, corn, etc.; Other Bulk includes stone, salt, petroleum, etc.; General Cargo includes steel, slabs, etc.

Iron Ore

Decreases in shipments

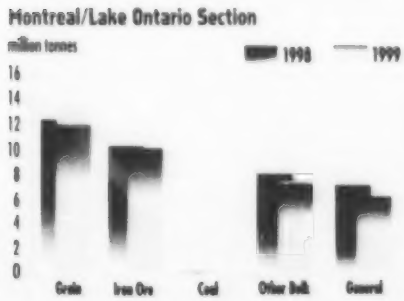
- from Labrador mines to American upper Lakes ports (14% – 628,000 tonnes) and Hamilton (1.6% – 92,000 tonnes)
- from Great Lakes mines to Hamilton (37% – 378,000 tonnes)

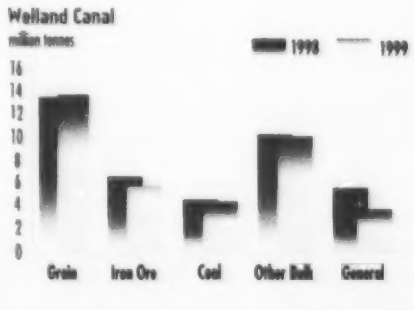
Increases in shipments

- from Labrador mines to Nanticoke (242%)
- U.S. imports through Quebec City (13% – 109,000 tonnes)

Total iron ore traffic

- on MLO Section 10.69 million tonnes (3.8% decrease from 1998)
- on Welland Canal 5.82 million tonnes (10.6% decrease from 1998)





Coal

Fewer shipments on Welland Canal (low demand from Ontario Hydro and Hamilton steel mills)

- total traffic 4.52 million tonnes (2.4% decrease from 1998)

Increased traffic on MLO Section (additional movements to industries along St. Lawrence)

- total traffic 266,000 tonnes (35.2% increase over 1998)

Other Bulk

Overall decrease in shipments of major commodities (coke, petroleum, stone, cement, chemicals)

Total other bulk traffic

- on MLO Section 7.23 million tonnes (8.8% decrease from 1998)
- on Welland Canal 10.06 million tonnes (7.4% decrease from 1998)

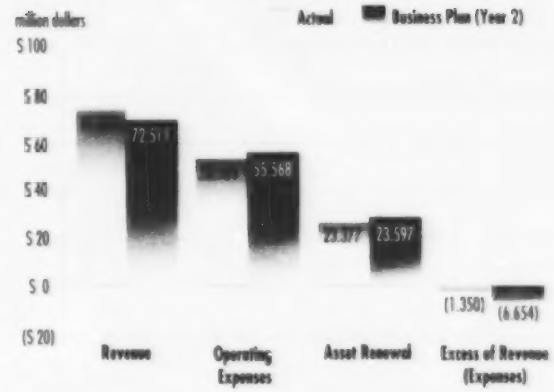
General Cargo

Record steel imports of 1998 left larger stocks and inventories; accordingly, this year's traffic decreased by about 36% on both sections of Seaway

Total general cargo traffic

- on MLO Section 4.58 million tonnes
- on Welland Canal 3.46 million tonnes

Combined statement of operating results



Financial Highlights

- The Corporation has met business plan targets for the second year in a row.
- 23.38 million in asset renewal, slightly under the target of $23.6 million
- Corporation's reserve increased to $5.27 million, from $2 million

President's Message

The St. Lawrence Seaway Management Corporation (SLSMC) has successfully concluded the second year of its five-year business plan, which forms part of its agreement with the Government of Canada. Sincere thanks go to all members of The St. Lawrence Seaway Management Corporation, from our devoted Board Members to the hard-working managers, and committed employees, for making this success possible.

Eighteen months have now elapsed since the Corporation took over the reins of the Seaway on October 1, 1998. This time has afforded the Corporation solid opportunities for a realistic, hands-on assessment, both of our environment and our ability to react constructively to the pressures of that environment.

Our operations are guided and measured by a five-year business planning cycle, developed as part of the commercialization agreement with Transport Canada. This agreement brought The St. Lawrence Seaway Management Corporation into existence. The business plan sets specific targets for operating and asset renewal costs, as well as anticipated revenues.

It is worth noting that a 2% annual toll increase was set for each of the first five years as an integral part of this agreement. The Corporation may not deviate from these minimum increases for the first three years. Furthermore, the agreement obliges the Seaway to increase tolls beyond the 2%, following any year in which it cannot achieve the targets set out in the business plan. If, after three years, the SLSMC has successfully met its business plan targets, funded a notional reserve and demonstrated that it can sustain a lower rate of increase, a 1.5% maximum reduction, bringing the toll increase to 0.5 of 1%, is allowed for the fourth and fifth years of the plan.

The SLSMC, therefore, is increasing tolls by 2% annually in accordance with the agreement, and working to bring together the elements that will allow us to moderate the increases for years four and five. It should be remembered that the one overwhelming motive guiding the negotiators representing the user group was a reasonable belief, widely shared in the trade, that the government was preparing for significantly higher increases in tolls. The user group thought stable and predictable toll increases, limited to 2%, would facilitate planning for both the users and the new Corporation.

With these considerations in mind, I am pleased to report that, for the second consecutive season, the Corporation has not only met but exceeded the targets set in the business plan, despite a $4.5 million year-over-year reduction, from $82.574 million to $78.119 million, called for in the plan. Most important, the level of improvement over the plan is such that the Corporation's reserve now stands at $5.273 million, an increase of $3.253 million over the first year. This, in fact, is an annual level quite sufficient to sustain the maximum yearly reduction in tolls permitted by the agreement.

As expected, the 1999 season reverted to an average level of traffic showing a decrease from the results of 1998. The waterway carried 47.8 million tonnes of cargo in 1999, 3.2 million tonnes less than in 1998.

The substantial steel shipments of 1998 subsided to an average flow in 1999; iron ore traffic was also lower, while U.S. grain exports rose substantially. Measured against the last ten years, overall traffic was average.

As can be seen in the financial results, both total revenues and manageable costs showed better results than expected in the business plan. The energetic measures taken in 1999 (-9.7%) and again

this year (-8.4%) to reduce our manpower, which makes up 83.9% of our manageable costs, are the root cause of these positive results. An extraordinary expenditure of $512,000 covers the costs to be incurred again this coming year for the early retirement of eight additional employees. However, there remain very few employees older than 55, and this approach to staff reduction is reaching its effective limit.

Discussions with Transport Canada concerning various adjustments to the business plan have progressed to the point where there is only one issue remaining to be agreed upon. We hope to settle this last issue in the second quarter of this year.

Strategic thinking a necessity

Like the rest of the commercial world, the Corporation operates in a complex web of influences, demands and obligations. Our viability and that of the whole Seaway system is affected by national and international economic developments, industrial fluctuations, technology change, and also by the practices and policies of industry and many regulatory and service agencies. Free trade, a truly global marketplace, and technological progress have transformed the transportation business. This transformation continues at the Seaway as well.

Technology creates opportunities

Technology is playing a growing part in keeping us competitive. Last year saw the introduction of an integrated management information system (SAP) and a new state-of-the-art traffic management system, among other innovations. This year, we have added a human resources and a payroll module to SAP, and we are testing a new Automatic Identification System (AIS) for vessels passing through the Seaway. AIS will be functioning by the middle of the 2001 navigation season, with the aim of becoming mandatory in time for the 2002 season. We have also centralized the Corporation's information technology function under a new Vice-President of Information Technology and Telecommunications (IT). An effective IT organization will enable the Corporation to achieve the full potential of SAP and carry innovation much further. We have already set up a team to develop strategies for e-business solutions, internally and with our customers. Within the next year, we expect to expand our Web site substantially to include real-time navigation information (e.g. weather reports, water levels, waiting times at locks) in co-operation with our American counterpart, the Saint Lawrence Seaway Development Corporation, and other interested parties.

Strategic planning focuses our efforts

We have introduced a new culture now at the Seaway, moving rapidly from a bureaucratic type of organization to a flexible, results-oriented one. To ensure continuing ability to carry out our business plan, we embarked last year on a comprehensive strategic planning exercise that has become part of our annual planning cycle. The Corporation's strategic plan guides our response to the changing array of pressures, constraints and demands presented by our business environment.

Reinventing Ourselves

It has been a busy and productive year. Stemming from the mission, values, vision and strategic goals finalized in June 1999, Corporation staff initiated some 50 action plans and projects. The majority of these were considered essential or high priority and scheduled for implementation in the first two years of the three-year strategic

planning cycle. Progress has been excellent, and 80% of the essential projects and 65% of the high priority projects have already been completed. The effect has been to begin reinventing the Corporation as a process-centered organization with the structure, tools and partnerships to function at optimal effectiveness and efficiency.

One of the first requirements that emerged from our strategic planning exercise was an operational review. Four teams carried out an assessment of the principal operational problems as the basis for improvements in work processes: project management and major maintenance; preventative and corrective maintenance; lock crew operations and maintenance execution; and the procurement and stores functions. Building on their report, the potential for a new organizational structure was investigated with the help of a consulting firm. This resulted in a concrete reorganization plan, which was put in place in March 2000.

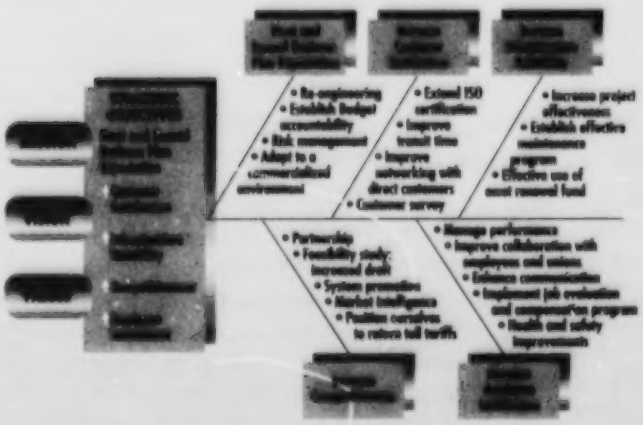
The new structure recognizes that our core business process is to pass ships through the Seaway and maintain the infrastructure. Given that these activities take place in the two regions and that accommodating regional variations will better serve the core process, the new approach centers on a Regional Process Organization. Corporate Process Leaders for Infrastructure Maintenance and Ship Transit, each one a Regional Vice-President, ensure that variations remain within acceptable corporate parameters. Since maintenance of the infrastructure is now part of the core process, engineering services have been integrated into the regional organizations. The support functions of human resources, finance and information technology are centralized at Head Office. Also working from Head Office is a new Vice-President, Strategic and Business Development.

We expect the new structure to produce better planning, co-ordination and communication among engineering, maintenance and operations services, and to create a better alignment of mission-linked business processes across regions, improving service to clients while reducing costs. By strengthening the information technology and business development functions, we have positioned ourselves to better support innovation and development which are key to our future success.

Additionally, a new program for managing performance development in the Corporation was introduced, beginning with the senior management team and cascading down to manager level. The program strengthens employee-management dialogue and reinforces adoption of corporate goals, values and practices throughout the organization. It fosters skill building and provides tools to ensure team focus, which will in turn support achievement of the strategic plan.

We have carried out a policy review, reducing the number of our policy documents by some 60%.

Our objectives and strategies



Other teams are preparing a business plan for improvements in lock operations; testing the potential for draft increase; determining the adjustments required to transit time standards; and developing numerous other improvements. Finally, the Corporation has launched a comprehensive review of its tariff structure. From this review, we hope to be able to develop a system of tolls that will satisfy the needs of our customers for cost-efficiency and fairness, while ensuring our own financial viability.

Strategic planning – a broader perspective

The Corporation is doing, and will continue to do, all it can to make the Seaway more competitive. But we realize that the St. Lawrence Seaway is only one player in the Great Lakes/St. Lawrence Seaway transportation system. Seaway costs, in fact, represent 1.7% of the total transportation cost of grain. Even if we achieved a 10% efficiency gain, this would make a difference of only $^{2}/_{10}$ of 1%, which is quite insufficient to affect the competitive position of the Great Lakes/St. Lawrence Waterway. Any significant improvement in competitiveness must come from all stakeholders working together. A major feature of our strategic plan, therefore, was to seek the co-operation and partnership of our counterparts in the United States and build an important base of stakeholders to determine strategic objectives for the whole system.

Our Chairman, R.J. Swenor, and I began in 1999 to discuss with the major system stakeholders the concept of co-ordinated system-wide planning. Both industry and the Seaway recognize this as a necessary first step in dealing with the challenges of cost and competitiveness, critical issues for all those involved with the economy of the Great Lakes basin. This unified view and joint planning process is something the board and management of The St. Lawrence Seaway Management Corporation are firmly committed to. In the past year, we have been successful in obtaining the agreement of major stakeholders to participate in strategic planning for the system as a whole. The problem has been recognized, and we are on our way to solutions.

The Waterway Strategic Issues Forum

What has emerged is a group called the Waterway Strategic Issues Forum. Chaired by myself, the Forum includes representatives from Cargill, Stelco and Québec Cartier Mining, Algoma and Fednav, the Ports of Duluth, Thunder Bay and Montréal, the American Great Lakes Ports, and the American Saint Lawrence Seaway Development Corporation.

Together, we are beginning to look at some of the major issues affecting Great Lakes shipping. Four goals have been set. The first is to improve waterway management and reduce costs – this has been a priority for everyone connected with the Seaway for a number of years, and is likely to become even more pressing as time goes on and competition increases.

Our second and third goals are related – they are to increase tonnage on the system and improve its long-term competitiveness. And finally, we are looking at ways to secure the government support the Seaway deserves.

At the moment, four committees are working on aspects of each of these goals. One is looking at strategies to increase the volume of shipments of U.S. and western Canadian grain via the Great Lakes and Seaway.

Another committee is working on the waterway management issue. They will identify where to concentrate our efforts to produce the most signif-

icant improvements in management, and the greatest reductions in operating costs.

The third committee is taking a comprehensive approach to the issue of marketing to ensure the Seaway's long-term viability. They will look at medium-and long-term market requirements, and the potential for developing new markets and cargoes. They will then assess the impact of new business on our infrastructures, and identify desirable modifications in cargo handling and freight marketing.

For years, there has been talk of a bi-national agency to manage the Seaway. While this would be the most efficient and least costly way to go, sovereignty issues and a great many other details must be ironed out, and this will take time. The fourth of the Forum's committees has taken on this many-headed problem, and is especially looking at areas in the governance and management of the Great Lakes/St. Lawrence Seaway system where possible short-and long-term benefits could be realized through increased bi-national co-operation.

The work of the four committees is proceeding with the participation of a large number of organizations. A comprehensive draft plan is expected to be presented to the Forum members in the fall of 2000 for review and further action. At that point, we will brief government officials and secure their support for the new collective initiatives.

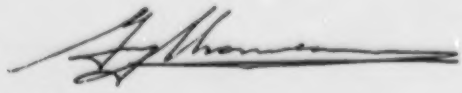
Future prospects

The outlook for traffic volumes during the 2000 season is similar to 1999, with an increase of 2.5% expected. Average Canadian grain crops last year and the continuance of recent transportation patterns will combine to maintain a low level of Canadian grain shipments. If we maintain competitiveness with other transportation modes and routes (especially the Mississippi and rail routes to the U.S. Gulf coast), U.S. grain shipments could continue their growth. Iron ore traffic is expected to increase slightly over 1999, as are coal shipments. We also expect improved performance from general cargo.

Shipowners continue to demonstrate their commitment to the Seaway by building new vessels. Fednav International launched three of eight new ships last year and, during the past few years, Polish Steamship Lines has constructed eight vessels that now transit the Seaway system. In addition, Canada Steamship Lines christened the *CSL Niagara* last year, the largest vessel to navigate the locks. Two other CSL vessels are undergoing hull replacement, and most Canadian owners, including Algoma Central and Upper Lakes, are proceeding to modernize and upgrade their fleets of self-unloaders, bulkers and tankers.

Taken all together, there is ground for optimism. Under new management, the St. Lawrence Seaway is proving itself resilient and inventive. Our plans are, for the first time, co-ordinated with those of a larger group of stakeholders who collectively have both the interest and the power to put the waterway front and center on the North American transportation agenda. There are reasons to believe that this new century will bring renewed life and increased prosperity to the Great Lakes and the St. Lawrence Seaway... as long as we remain proactive.

Our vision continues to be: "The St. Lawrence Seaway Management Corporation and its partners – the transportation system of choice." This year, we have created the tools, the partnerships and the organization to bring that vision much closer to reality.



Guy Véronneau

Operational Improvements

Automatic Identification System (AIS)

The joint project involving the Trade, the Corporation and the Saint Lawrence Seaway Development Corporation to implement an AIS system for vessels on the Seaway, linked to the Traffic Management System (TMS), is proceeding on schedule. A number of units of AIS equipment were purchased in March 2000 to be tested this season. The VHF frequency for the pilot tests has been approved; the required AIS frequencies for the Great Lakes area have been allocated in Canada, and the U.S. Coast Guard has requested permanent allocation on their side of the border as well. The interface with the TMS has been designed and tested, and the Trade has helped establish the requirements for messaging to and from the ships. The project committee is working with Canadian and U.S. Coast Guard organizations to ensure that all vessels on the Great Lakes will use the same AIS equipment. AIS will be implemented during the 2001 navigation season with the aim of becoming mandatory in 2002.

Vessel draft increase

During the 1999 navigation season, tests were carried out in the Welland Canal to assess the effects of passage by vessels with a draft deeper than the current 26'3". The results for a draft of 26'6" were promising. The project committee issued a report in January 2000 with ten recommendations for further tests, which will be conducted during the 2000 season. The focus will be on two main areas: on-the-fly squat measurements to confirm ship squat in the Seaway; and further testing at 26'6" in the Welland Canal to evaluate the effect of the increased draft on ship meets, lockage times and overall transit times. Work will also continue on phase II of the study, to evaluate the effects of increasing draft beyond 26'6".

Self-inspection for lakers

During the past year, a checklist was developed and a program put in place to allow inland companies that are ISO/ISM certified to carry out self-inspection of their vessels for Seaway requirements. Reporting procedures have been established and representatives of Algoma Central, Canada Steamship Lines, Transport Desgagnes, and Upper Lakes have been trained in the procedures. Self-inspection began at the opening of the 2000 season, and an SLSMC ship inspector carries out random audits of self-inspected vessels throughout the season to ensure the integrity of the process.

Transit time standards

With the participation of the Trade, a project team reviewed the assignment of responsibility for delays in ship transits, made some realignments to reflect the facts and began to develop solutions. The review noted that the goal of achieving 95% of ship transits at less than the standard time plus four hours has been achieved regularly. In the Montreal/Lake Ontario section, however, transit times for lakers are continuously greater than the present standard. The project team carrying out a review of transit time standards will continue its work until September 2000 to determine whether adjustments to the standard are required.

Practices and procedures

With the passage of the *Canada Marine Act* and repeal of the *St. Lawrence Seaway Authority Act*, the Corporation, under section 99 of the *Canada Marine Act*, established practices and procedures to be followed by ships in the Seaway. The new set of Seaway Practices and Procedures differs little from the *Seaway Regulations* previously used, and has been in force since the beginning of the 2000 navigation season.

The Corporation is also working with Transport Canada to replace the Shore Traffic Regulations made under the former *St. Lawrence Seaway Authority Act*. These will be replaced by the *Seaway Property Regulations*, and are expected to come into effect late in 2000.

Lock operations

As part of the operational effectiveness study, a team was established to review lock operations, formulate recommendations and develop a business plan to improve the planning and process of passing vessels through the locks. Recommendations were presented to the Management Committee in March 2000, addressing issues of training, the process of maintaining and documenting operating procedures, and potential operational improvements. An implementation team has been mandated to present an action plan and schedules based on these recommendations.

Maintenance Activities

A key component of the Corporation's commercialization agreement with Transport Canada is the Asset Renewal Plan. This plan allows for the expenditure of $126 million on infrastructure maintenance and Capital expenditures over the five years of the business plan. The expenditure target for the 1999/2000 fiscal year was $23,600,000, and the actual cost was $23,357,000 or 1% below the target. During the first two years of the business plan, the Corporation has spent $49 million on the infrastructure, or 39% of the overall allocation.

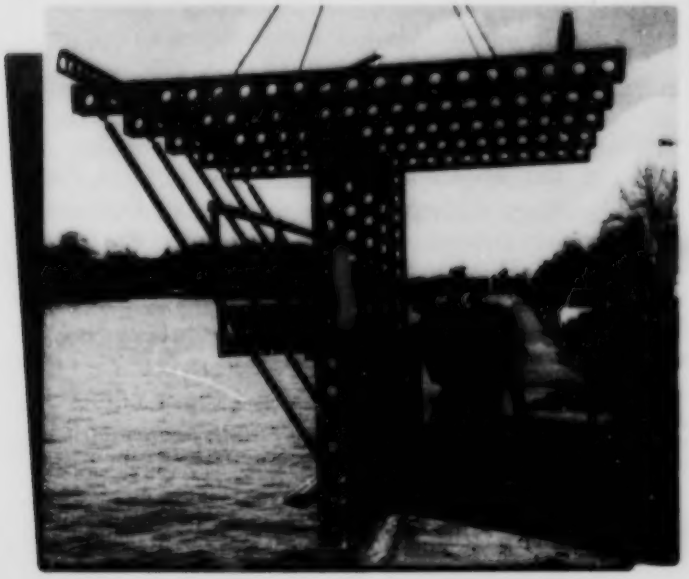
Capital Committee

The Asset Renewal Plan is managed by the Corporation and supervised by the Capital Committee (made up of two members from Transport Canada and two members of the Corporation's board). The Committee approved changes to the plan as required, as well as the plan for the next fiscal year.

In addition, the Committee oversees performance measures for the Asset Renewal Plan, including a Reliability Index and a method of tracking percentage of work completed according to plan. The Reliability Index, which indicates overall infrastructure reliability, has increased each year, demonstrating that the work being carried out is having the desired effect. The percentage of work completed according to plan has increased from 84% in 1998/1999 to over 90% for 1999/2000, indicating both improved planning and better scheduling.

Winter maintenance

Since most of the infrastructure rehabilitation work is intrusive, it is completed during the winter shutdown period. Last winter some 50 contracts were awarded for various projects, and both regions completed additional maintenance work with their own employees.



Major Projects, Montreal/Lake Ontario Section

- Installation of new sub-stations at Beauharnois
- Rehabilitation of sector gate tracks at Iroquois
- Replacement of lighting above Côte Ste. Catharine locks
- Bank protection in the South Shore Canal
- Painting of approach span for Bridge 3 at St. Lambert

Major Projects, Welland Canal

- Updating of automatic control systems at locks 1 and 2, and bridges 19 and 19A
- Structural repair and painting of bridge 11

- Mechanical rehabilitation of machinery on lock gates and valves
- Concrete repairs to lock 5
- Rehabilitation of rope operating machinery and installation of remote control equipment at bridge 5
- Rehabilitation of mechanical drive system for bridge 6
- Rehabilitation of gate rope drive machinery at lock 6
- Gate painting and repairs

The Saint-Louis-de-Gonzague Bridge: Partnership in Action

The Beauharnois Light, Heat & Power Company constructed the Saint-Louis-de-Gonzague Bridge in the early 1930s to carry rail and road traffic over the new Beauharnois Power Canal. In the late 1950s, The St. Lawrence Seaway Authority added a lift span to permit commercial navigation on the canal. Under the terms of our 1998 commercialization agreement, The St. Lawrence Seaway Management Corporation shares the cost of maintaining the roadway portion of the bridge with Hydro-Québec, which is now responsible for maintaining the fixed portion of the bridge.

Following the 1993 rehabilitation of the Valleyfield Bridge, a road and railway bridge that crosses the power canal five miles upstream, the municipality of Saint-Louis-de-Gonzague sued the St. Lawrence Seaway, Hydro-Québec and the Attorney General of Canada, demanding similar major rehabilitation work on the Saint-Louis Bridge.

After mediation, Hydro-Québec, Transport Canada and The St. Lawrence Seaway Management Corporation agreed to rebuild the highway portion of the bridge at an estimated cost of $13.3 million. The Corporation was mandated to manage the project, including design, preparation of specifications and drawings, contracting work, field supervision, quality assurance and general administration.

In late December 1998, the SLSMC retained the services of a consultant to prepare specifications and drawings for the fixed spans and bridge piers, while Seaway engineers designed the modifications to the lift spans. Construction, field supervision and quality assurance were contracted out. The bridge was closed to traffic on June 7, 1999, and re-opened on March 27, 2000, almost 2 1/2 months ahead of schedule, at an estimated final cost of $10.8 million – $2.5 million less than the original estimate.

Human Resources Issues

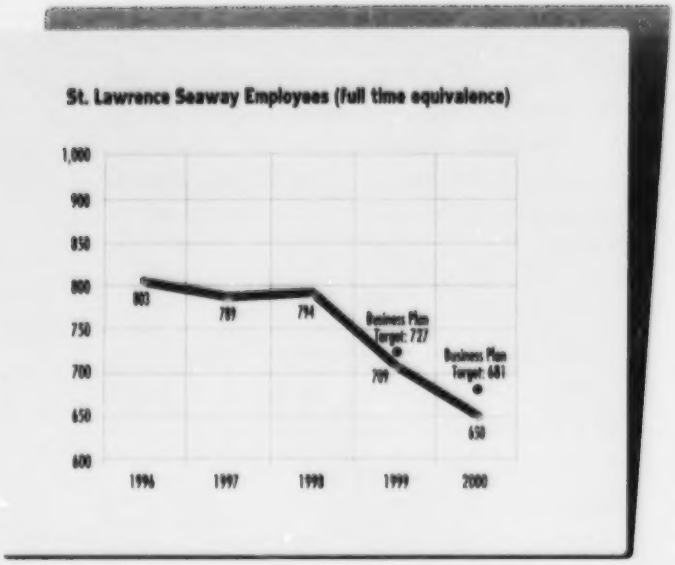
Management Performance Program

To be successful, the Corporation must continue to be innovative and flexible in responding to the demands of its business environment, while ensuring that its activities remain within the framework of the business plan and support the goals outlined in the strategic plan. This requires both discipline and commitment from all employees, from the senior management team to the service teams at the locks. Moreover, it requires full understanding of and commitment to the Corporation's strategic goals, and a willingness to learn to apply new procedures and work in new structures as they emerge from the projects initiated through the strategic planning process.

Recognizing the demands it places on all its employees, the Corporation established a program to facilitate goal development and acceptance throughout the organization. The Management Performance Program provides a framework and techniques for setting goals, agreeing on values and practices that support these goals, and carrying out meaningful dialogue that both improves the goal-setting process and promotes buy-in at all levels of the Corporation. The goal-setting process cascades down through the levels of the organization, beginning with corporate goals and strategies, and continuing with staff at each level setting their own performance goals to support the goals of their supervisors, and be mutually supportive across their functions. Workshops and training sessions will ensure that managers know how to set "smart" goals, and how to establish regular, open and constructive dialogue with both their supervisors and staff, making the process effective and ongoing.

Job evaluation and compensation

A nine-member committee representing all groups of Seaway employees is working with a consultant to develop a job evaluation system applicable to all positions. The group reviewed and updated all job descriptions in a new summary format and developed a multi-factored evaluation plan. They also formulated a questionnaire, which was completed by employees and their supervisors to provide information about all jobs in the Corporation. The questionnaire included 25 factors ranging from training, experience, and specialized knowledge or skills required by the job to the level of internal and external communication involved in the work, physical effort, dexterity, amount of autonomy, leadership requirements, work planning requirements, and the physical environment and stress level involved.



The committee is currently reviewing the collected information and revising their evaluation plan. Once the initial job assessment phase is completed, values will be developed for the factors in the plan. A report and recommendations are expected in the summer of 2000.

Concurrently, a new phase in the development of a global compensation plan has also started. Benchmark jobs have been selected by Seaway employees with the help of a consultant, and Seaway rates of pay are being compared to selected other companies, and to the results of outside wage and salary surveys. The goal of this project is to establish wage and salary scales that will provide internal and external equity.

Succession planning

The Human Resources Department has begun to establish a succession planning program for the Corporation. Because our staff complement has been significantly reduced, from 803 in 1996 to 650 in 2000, it has become vital to ensure that we continue to have the required staff expertise to sustain and replenish key positions over time. The program policy and principles have been developed and approved, and the planning and identification process for the first two levels of key positions in management and their potential successors began in March 2000. The program will be deployed to other levels of the Corporation this year, and development plans will be created for the individuals concerned.

Administrative Matters

Policy review

A project team has completed a policy review, ensuring that corporate policies and guidelines are consistent and clearly linked to key business processes and their "owners". Through a process of consolidation, revision, and deletion, the team was able to reduce the organization's body of policy documents by some 60%, eliminate unnecessary paperwork, and produce a core of clear, coherent policies applicable to both regions and head office.

Human Resources and Payroll module for SAP

Also in the past year, SAP (our comprehensive management information system) has been augmented with a new payroll module and upgraded for security and improved updating purposes. Staff training in the use of SAP continues, with employees reporting a satisfaction rate in the 86%-88% range. SAP is continually being refined, and the technical team is rising to the challenge of installing and testing new modules

and versions of the software while the program is in continual use.

Information Technology

Recently centralized under its own Vice-President as part of the corporate reorganization, the information technology and telecommunications function underwent outside assessment last fall, giving the new department guidelines for its structure and management. The new organization is developing improved management processes, aligning it more fully with the business strategy of the Corporation. As well, staff training will be enhanced, performance measurement standards are being set, and corporate IT policies and standards will be developed and published.

Safety Record 1999

	Accidents with Loss of time		Costs incurred		Temporary assignment
Head Office	-	-	-	1	-
Maisonneuve Region	7	100.82	$ 17,351.00	7	9
Niagara Region	5	43	$ 6,422.18	43	559
TOTAL	12	143.82	$ 23,773.18	51	568

This table does not include recurrences during 1999.

The St. Lawrence Seaway Management Corporation is governed by a nine-member Board, which meets as frequently as necessary to set and oversee the direction of the Corporation and review financial results. Their ultimate responsibility is to secure the long-term viability of the SLSMC, and of the Seaway as an integral part of Canada's transportation infrastructure. To this end, the Board ensures that our operations will establish credibility with customers and the Saint Lawrence Seaway Development Corporation by providing high quality, efficient service to all users without preference, fostering the competitive advantages of the Seaway, and ensuring a safe environment for our employees and customers.

As part of its stewardship of the Corporation, the Board has responsibility for strategic planning, risk management, succession planning, communications policy, and the integrity of the Corporation's internal control and management information systems. It also defines the limits of management's authority and accountability, and rules on any activities or expenditures which vary from or are not foreseen in the business plan or in the Corporation's formal agreements with Government or other parties.

Through the Governance Committee, which also administers the Code of Conduct, the Board ensures that the Corporation's annual objectives reflect its commitments under the business plan, the Letters Patent, and the *Canada Marine Act*, and ensures that no conflicts of interest arise. This Committee also oversees and reports to the Board on the systems that manage the principal risks of the business, including environment, scheduled maintenance, occupational health and safety, and year 2000 computer issues.

The Human Resources Committee ensures the development of succession plans for all senior management positions, evaluates the performance of senior executives, reviews and fixes senior management salary and compensation policies, and oversees the performance of the Corporation's pension plan.

The Audit Committee, responsible for reviewing financial statements and for audit of the Corporation, also evaluates accounting and financial reporting policies, systems and internal controls.

Members of the Corporation

Board of Directors

Robert J. Swenor
Chairman
Steel and Iron Ore Representative

Allan J. Donaldson
Domestic Carrier Representative

Marc Dulude
Québec Provincial Government Representative
Executive Vice-President and
Chief Operating Officer
IMTT - Québec

Alan R. Holt
Other Members Representative

John E.F. Misener
Ontario Provincial Government Representative

Georges H. Robichon
International Carrier Representative
Senior Vice-President and General Counsel
Fednav Limited

Adrian D.C. Tew
Grain Representative
Vice-President
Louis Dreyfus Corporation

Guy C. Véronneau
President & Chief Executive Officer
The St. Lawrence Seaway
Management Corporation

Denise Verreault
Federal Government Representative
President
Verreault Navigation Inc.

Board of Directors, left to right: Front row: A. Donaldson, R. J. Swenor, D. Verrault, A. R. Holt Back row: G. Robichon, A. Tew, G. Véronneau, J. Misener, M. Dulude

Officers

Guy C. Véronneau,
President and Chief Executive Officer

Joseph V. Contala,
Vice-President, Information Technology and Telecommunications

Richard Corfe,
Vice-President, Maisonneuve Region

Michel Drolet,
Vice-President, Niagara Region

André Latour,
Vice-President, Human Resources

Carol Lemelin,
Vice-President, Finance

Camille G. Trépanier,
Vice-President, Strategic and Business Development

Yvette Hoffman,
Counsel and Secretary

Members

Grain

ADM Agri Industries Limited,
Windsor, Ontario

Agricore
Winnipeg, Manitoba

Alfred C. Toepfer (Canada) Ltd.,
Winnipeg, Manitoba

Bunge Canada Ltd.,
Québec, Québec

Cargill Limited,
Winnipeg, Manitoba

James Richardson International,
Winnipeg, Manitoba

Louis Dreyfus Canada Ltd.,
Calgary, Alberta

Parrish & Heimbecker Limited,
Toronto, Ontario

Range Grain Company Ltd.,
Winnipeg, Manitoba

Saskatchewan Wheat Pool,
Regina, Saskatchewan

The Canadian Wheat Board,
Winnipeg, Manitoba

United Grain Growers,
Winnipeg, Manitoba

Steel and Iron Ore

Dofasco Inc.,
Hamilton, Ontario

Iron Ore Company of Canada,
Montréal, Québec

Québec Cartier Mines,
Montréal, Québec

Stelco Inc.,
Hamilton, Ontario

Other Members

AGP Grain, Ltd.,
Minneapolis, Minnesota

CGC Inc.,
Toronto, Ontario

Essroc Canada Inc.,
Mississauga, Ontario

General Chemical Canada Ltd.,
Parsippany, New Jersey

IMC Kalium Canada Ltd.,
Bannockburn, Illinois

Keystone Industry Co.,
Montréal, Québec

Klockner Steel Trade Corp.,
Garden City, New York

Lafarge Canada Inc.,
Hamilton, Ontario

McAsphalt Industries Limited,
Scarborough, Ontario

McKeil Marine Limited,
Hamilton, Ontario

Omnisource Corporation,
Burlington, Ontario

Ontario Power Generation Inc.,
Toronto, Ontario

Petro-Canada,
Oakville, Ontario

Redpath Sugars,
Toronto, Ontario

Sifto Canada Inc.,
Goderich, Ontario

Skaarup Shipping International Corporation,
Greenwich, Connecticut

The Canadian Salt Company Limited,
Pointe-Claire, Québec

Domestic Carriers

Algoma Central Corporation,
St. Catharines, Ontario

Canada Steamship Lines Inc.,
Montréal, Québec

Groupe Desgagnés Inc.,
Québec, Québec

N.M. Paterson & Sons Ltd.,
Thunder Bay, Ontario

P & H Shipping Division,
Mississauga, Ontario

Upper Lakes Group Inc.,
Toronto, Ontario

International Carriers

Christensen Shipping Corporation,
Montréal, Québec

Colley Motorships Limited,
Westmount, Québec

Compass Marine Services,
Montréal, Québec

Fednav Limited,
Montréal, Québec

Gibson Canadian & Global Inc.,
Montréal, Québec

Gresco Ltée,
Montréal, Québec

Inchcape Shipping Services,
Montréal, Québec

Laden Maritime Inc.,
Montréal, Québec

Navitrans Shipping Agencies Inc.,
Montréal, Québec

Poros Shipping Agencies Inc.,
Montréal, Québec

Robert Reford,
Montréal, Québec

Robin Maritime Inc.,
Montréal, Québec

Scandia Shipping Agencies Inc.,
Montréal, Québec

Management's Discussion and Analysis

This discussion and analysis is a review of the Corporation's operating results and financial condition, and should be read in conjunction with the financial statements presented on the following pages.

OVERVIEW

Both financially and operationally, 1999 was another successful year for the SLSMC.

The Corporation completed its second year of operation with a full twelve months of commercial activities under the Management, Operation and Maintenance Agreement signed with the federal government in September 1998.

The financial results of 1999 cover the period April 1, 1999, to March 31, 2000, while the comparative results in the financial statements cover the period October 1, 1998, to March 31, 1999. Therefore, in our analysis, the 1999 financial results will be compared with the 1998 12-month combined operating results for a more meaningful interpretation.

RESULTS OF OPERATIONS

Revenues

The total revenues for 1999/2000 amount to $ 76 million, more than $3.5 million better than the Business Plan, but right on target with the Operating Budget for the period; this compares to $83.9 million for the fiscal year 1998/1999.

The revenues derived from ship transit attained $73.2 million in 1999/2000, a decrease of $6.1 million over the previous year in which we earned the highest toll revenue in Seaway history. The decline is largely the result of a 35% reduction in general cargo tonnage for iron and steel.

The revenues from other navigation activities and license fees reached $1.7 million in 1999/2000, a 4.1% increase compared to $1.6 million for 1998/1999.

The gain on sale of capital assets of $0.7 million arises from the rationalization of the number of floating equipment used in the maintenance of the Seaway infrastructure.

The investment income of $0.4 million in 1999/2000 compares to $2.8 million in 1998/1999. The treasury management of the funds generated by the Corporation is subject to terms established by the Capital Fund Trust which was established as of October 1, 1998 upon the transfer of Seaway responsibility to the Corporation. All funds in excess of short-term requirement are transferred to the Trust for reinvestment. The decline in Corporation revenue derives from the application of the Trust Agreement.

REVENUES
($000)

	1999/2000		1998/1999
	Actual	Budget	(Combined Results)
Tolls	**$ 73,234**	$ 74,130	$ 79,350
Wharfage and other navigation revenues	**1,161**	1,020	1,388
License fee	**513**	657	437
Investment income	**424**	100	2,768
Gain on disposal of assets	**694**	-	-
	$ 76,026	$ 75,907	$ 83,943

Expenses

Operating expenses for 1999/2000, related to the management and operation of the Seaway infrastructure, amount to $51.2 million, a substantial $3.5 million better than the Business Plan, a reduction of 6.1% from the approved budget, and $ 2.8 million below the 1998/1999 fiscal year.

Salaries, wages and benefits, which account for 83.9% of the current year's expenses, have decreased by $3.1 million to $43 million; in 1998/1999, the salaries expenses amounted to 85.3% of the total. The other manageable expenses amount to $8.3 million for 1999/2000, compared to $8 million for the previous fiscal year.

The asset renewal program, representing the cost of maintenance and major repairs of locks, canal bridges, buildings and other infrastructure assets, totals $20.9 million for the current year, compared to $19.6 million for the 1998/1999 fiscal year.

The amortization expense of $3 million is consistent with accounting policy and represents the amount for the year ending March 31, 2000; there was no comparable expenditure in the 1998/1999 fiscal year.

Liquidity and Capital Resources– Cash Flow

The cash derived from operations, before the refund for transaction costs, the Contribution from the Capital Fund Trust for net assets investment and the changes in operating working capital, amounts to $2.7 million for the twelve-month period ended March 31, 2000; there is no comparable amount for the corresponding 12 months of the previous fiscal year.

The net cash from all operating activities, including the contribution from the Capital Trust Fund, was less than in the previous fiscal year.

The cash used in investing amounts to $8.7 million; the main outlays cover the cost of capital acquisition of $4.1 million and a net transfer of $5.8 million made to the Capital Fund Trust in accordance with the Trust Agreement.

The net cash outflow of $8.9 million for the period leaves the current cash situation at $2.6 million on March 31, 2000. This sum is insufficient for operations in the first quarter of the fiscal year 2000/2001; however, a short-term transfer of $12 million from the Capital Fund Trust has been initiated in accordance with the Trust Agreement.

The accompanying financial statements of The St. Lawrence Seaway Management Corporation and all the information in this Annual Report are the responsibility of management and have been approved by the Board of Directors.

The financial statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles and necessarily include some estimates, which are based on management's best judgements. Information contained elsewhere in the Annual Report is consistent, where applicable, with that contained in the financial statements.

To meet management's responsibility and to assure the integrity and reliability of financial reporting, the Corporation maintains a system of internal controls, policies and procedures to provide reasonable assurance that assets are safeguarded, and that transactions and events are properly recorded.

Our external auditors have full and free access to the members of the Audit Committee, who oversee management's responsibility for maintaining adequate control systems and the quality of financial reporting through the Board of Directors.

The independent auditors Deloitte & Touche LLP, whose report follows, have audited the financial statements.

Guy Véronneau
President & CEO

Carol Lemelin
Vice-President, Finance

Cornwall, Ontario
May 5, 2000

To the Members of
The St. Lawrence Seaway Management Corporation

We have audited the balance sheet of The St. Lawrence Seaway Management Corporation as at March 31, 2000 and the statements of revenue and expenses and changes in net assets and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit.

We conducted our audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that we plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In our opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at March 31, 2000 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. As required by the *Canada Corporations Act*, we report that, in our opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Deloitte & Touche LLP

Chartered Accountants

May 5, 2000

year ended March 31, 2000

($000's)

	2000 (12 months)	1999 (6 months)
Revenue		
Tolls	$ 73,234	$ 28,675
Other navigation revenue	1,161	395
License fees	513	261
Investment revenue	424	552
Gain on sale of capital assets	694	-
	76,026	29,883
Expenses		
Operating	51,230	27,921
Asset renewal	20,898	16,964
Amortization of capital assets	3,028	1,262
	75,156	46,147
Excess of revenue over expenses (expenses over revenue) before the undernoted	870	(16,264)
Departure incentive *(Note 14)*	(512)	(913)
Excess of revenue over expenses (expenses over revenue) before transaction costs and contribution from Capital Fund Trust	358	(17,177)
Transaction costs *(Note 13)*	(352)	(1,085)
Contribution from Capital Fund Trust *(Note 11)*	624	19,452
EXCESS OF REVENUE OVER EXPENSES FOR THE YEAR	$ 630	$ 1,190

FINANCIAL STATEMENTS APPROVED BY THE BOARD

Robert J. Swenor
Director

Guy Véronneau
Director

(See accompanying notes to the financial statements.)

as at March 31, 2000

($000's)

	2000	1999
CURRENT ASSETS		
Cash	$ 2,581	$ 11,481
Accounts receivable *(Note 5)*	4,377	4,688
Supplies inventory	2,083	2,155
Prepaid expense	331	323
	9,372	18,647
DUE FROM CAPITAL FUND TRUST *(Note 6)*	25,966	20,145
CAPITAL ASSETS *(Note 7)*	15,269	14,639
EMPLOYEE TERMINATION BENEFITS TRUST FUND *(Note 8)*	12,469	12,542
	$ 63,076	$ 65,973
CURRENT LIABILITIES		
Accounts payable and accrued liabilities *(Note 5)*	$ 14,619	$ 17,348
Employee Benefits Payable	3,214	3,580
Due to Employee Termination Benefits Trust Fund	179	286
Deferred revenues	1,045	257
	19,057	21,471
EMPLOYEE TERMINATION BENEFITS	11,295	11,361
DUE TO RECEIVER GENERAL FOR CANADA *(Note 9)*	2,092	3,139
	13,387	14,500
	32,444	35,971
NET ASSETS		
Invested in capital assets	15,269	14,639
Secured contribution of Canada *(Note 10)*	36,000	36,000
Contribution to Capital Fund Trust *(Note 1)*	(24,000)	(24,000)
Contributed capital *(Note 12)*	3,363	3,363
	30,632	30,002
	$ 63,076	$ 65,973

(See accompanying notes to the financial statements.)

year ended March 31, 2000

($000's)

	2000 (12 months)	1999 (6 months)
NET INFLOW (OUTFLOW) OF CASH RELATED TO THE FOLLOWING ACTIVITIES:		
OPERATING		
Excess of revenue over expenses	$ 630	$ 1,190
Item not affecting cash		
Amortization of capital assets	3,028	1,262
(Gain) or loss on disposal of capital assets	(694)	9
	2, 964	2,461
Changes in non-cash operating working capital items	(2,039)	19,319
Changes in employee termination benefits	(66)	(136)
Decrease in due to Receiver General for Canada	(1,047)	(1,079)
	(188)	20,565
INVESTING		
Increase in due from Capital Fund Trust	(5,821)	(19,402)
Decrease in Employee Termination Benefits Trust Fund	73	770
Acquisitions of capital assets	(4,113)	(2,536)
Proceeds from disposal of capital assets	1,149	75
	(8,712)	(21,093)
NET CASH OUTFLOW	(8,900)	(528)
CASH, BEGINNING OF YEAR	11,481	12,009
CASH, END OF YEAR	$ 2,581	$ 11,481

year ended March 31, 2000

($000's)

	Invested in Capital Assets	Secured Contribution of Canada	Contribution to Capital Fund Trust	Contributed Capital	Operating Surplus	Total 2000	Total 1999
BALANCE, BEGINNING OF YEAR	$ 14,639	$ 36,000	$ (24,000)	$ 3,363	$ -	$ 30,002	$ 28,812
EXCESS OF REVENUE OVER EXPENSES	-	-	-	-	630	630	1,190
NET INVESTMENT IN CAPITAL ASSETS	3,658	-	-	-	(3,658)	-	-
AMORTIZATION OF CAPITAL ASSETS	(3,028)	-	-	-	3,028	-	-
BALANCE, END OF YEAR	$ 15,269	$ 36,000	$ (24,000)	$ 3,363	$ -	$ 30,632	$ 30,002

(See accompanying notes to the financial statements.)

1. INCORPORATION

The St. Lawrence Seaway Management Corporation (the Corporation) was constituted as a not-for-profit corporation under Part II of the *Canada Corporations Act*, on July 9th 1998. Pursuant to an agreement with her Majesty, certain assets of The St. Lawrence Seaway Authority (SLSA), a Crown Corporation, were transferred effective October 1, 1998, to the Corporation. These assets relate to the operation of The St. Lawrence Seaway comprising a deep waterway between Montreal and Lake Erie (the Seaway). As a result of a further agreement with the Minister of Transport, the Corporation assumed responsibility for the management, operation and maintenance of the Seaway for a period of ten years (renewable for a further ten years).

The transferred assets included all of the movable capital assets, intangibles and working capital of SLSA. Ownership of the real property, locks, bridges, buildings and other fixtures was transferred to the Government of Canada on wind-up of SLSA.

On wind-up of SLSA, a trust was created to fund the accumulated entitlement of the Seaway employees who were to be transferred to the Corporation, in respect of their vested termination benefits, known as The Employee Termination Benefits Trust.

Furthermore, on wind-up of SLSA, the surplus funds of the Corporation were transferred to a second trust created for the purpose of funding future deficits arising from the operation and maintenance of the Seaway. This trust, the Capital Fund Trust, was created on October 1, 1998 with a capital of $29,401. The current assets and current liabilities of SLSA as at that date were transferred to the new corporation with the requirement that the net proceeds from realization of accounts receivable, after discharging the transferred debts of SLSA, would be paid into the Capital Fund Trust on a quarterly basis.

Immediately following the transfer of assets to the Corporation from SLSA on October 1, 1998, pursuant to a directive from the Minister of Transport, the Corporation transferred $24,000 to the Capital Fund Trust to increase the funds available to $53,401 to fund future operating deficits in accordance with the terms of the Management, Operation and Maintenance Agreement. Transfers of funds to the Corporation to cover future deficits as they occur will be accounted for as revenue in the statement of revenue and expenses.

The Corporation is the Trustee for both of these trusts.

The navigation season of the Seaway is a period of approximately nine months commencing around the beginning of April each year and ending about the end of December. As a consequence the revenue is earned in the first nine months of the fiscal year (which begins on April 1) while most of the maintenance and asset renewal costs are incurred during the period of time when the Seaway is closed (January to March).

2. OPERATING AGREEMENT

The Corporation was mandated to manage, operate and maintain the Seaway in accordance with a Management, Operation and Maintenance Agreement, which requires the Corporation to submit five-year business plans throughout the term of the agreement, to the Minister of Transport. The business plan includes anticipated revenues and operating costs and an "Asset Renewal Plan". The Corporation is authorized to charge tolls and other

revenues to finance the operation and maintenance of the Seaway, and to recover from the Government of Canada such additional funds, to eliminate operating deficits when required, in accordance with the terms of agreement.

The above agreement also provides for the formation of a "Capital Committee" comprising two representatives of the Corporation and two representatives of the Crown who will review annual plans for the capital, maintenance and asset replacement requirements of the assets under administration of the Corporation. The Committee reviews the Asset Renewal Plan each year and determine if it is appropriate or whether any changes are warranted.

3. CORPORATION'S RESERVE ACCOUNT

The Corporation is mandated under the Management, Operation and Maintenance Agreement to establish a notional reserve account with an initial balance of $NIL. The account is to be increased in respect of recoveries of operating costs incurred by the Corporation, through government contribution, insurance or indemnity, as well as favourable variances in operating costs and asset renewal costs between those incurred in any year and the projected costs according to the business plan. The notional reserve is reduced by unfavourable variances in actual operating costs and other adjustments. The notional reserve is to be used as an indicator of the amount by which future toll increases may be adjusted, when taking into account the future operations of the Seaway, as evidenced by the Corporation's business plan. The Corporation's notional reserve as at 2000 is $5,273 (1999 - $2,020).

4. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

The financial statements have been prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. A summary of significant accounting policies follows:

a) *Revenue*

Toll revenue and other service charges are recognized as revenue when earned.

b) *Supplies inventory*

Supplies inventory comprises equipment and supplies used in the operation and maintenance of the Seaway. It includes spare parts which were transferred to the Corporation on October 1, 1998. Certain parts were transferred at nominal value. Supplies are recorded at average cost.

c) *Income taxes*

The Corporation is exempt from income tax under section 149(1) (l) of the *Income Tax Act*.

d) *Capital assets*

Capital assets of the Corporation consist of temporary structures, movable assets such as motor vehicles; small vessels employed in the operation of the Seaway; office furniture and equipment, including computers and related software. Such assets are capitalized if they have an initial cost of at least $3,000 (three thousand dollars).

Additions are recorded at cost. The cost of assets sold, retired or abandoned, and the related accumulated amortization are removed from the accounts on disposal. Gains or losses on disposals are credited or charged to operations.

Amortization is recorded using the straight-line method based on the estimated useful service lives of the assets.

The Corporation treats all major maintenance and refurbishment costs, as well as any additions to existing capital assets of the Seaway which were transferred to Canada on the wind-up of SLSA, (defined as "existing managed assets",) as operating costs.

e) Employee termination benefits

Employees of the Corporation are entitled to specified benefits as provided for under labour contracts and conditions of employment. These benefits include accumulated sick leave and furlough leave which are payable under termination of employment. Usually, the benefits correspond to the higher of a week's salary (two weeks for the first year of service) for each year of service, up to a maximum of 28 weeks or 75 % of the balance of the employee's accumulated sick leave days. Employees are allowed 15 days of sick leave per year. The liability for benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

f) Pension plan

All former employees of SLSA who were transferred to the Corporation on October 1, 1998 are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada for service up to March 31, 1999. The Corporation has established its own defined benefit pension plan and employees were allowed the option of transferring their entitlement to the new plan or remaining with the Public Service Superannuation Plan. New employees, effective April 1, 1999, become members of the Corporation's pension plan.

The Corporation is not required to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

5. ACCOUNTS RECEIVABLE, ACCOUNTS PAYABLE AND ACCRUED LIABILITIES

These accounts are incurred in the normal course of business. They are usually receivable or payable within a month and are non-interest bearing. The carrying amount of each approximates fair value.

6. DUE FROM CAPITAL FUND TRUST

The Corporation has an amount receivable from the Capital Fund Trust to cover specific Seaway support obligations such as the Corporation's deficits and other short-term cash requirements in accordance with the Trust Agreement.

The balance due from the Capital Fund Trust at March 31, 2000 was comprised of:

Funds held for the discharge of SLSA's workers' compensation liability	**$ 3,139**
Plus: Net surplus cash transferred to the Capital Fund	**20,079**
Net funds from set off of opening accounts receivable and accounts payable	**2,124**
Contribution receivable for 1999/2000 operating expenses	**624**
	$25,966

7. CAPITAL ASSETS

	Annual Amortization Rate	2000 Cost	2000 Accumulated Amortization	2000 Net Book Value	1999 Net Book Value
Information technology systems	20%	$ 14,055	$ 7,162	$ 6,893	$ 7,096
Vehicles	10-20%	4,922	3,161	1,761	2,021
Floating equipment	2-20%	4,406	3,039	1,367	1,887
Machinery and office equipment	2-20%	4,421	2,797	1,624	1,451
Infrastructure equipment	2-20%	6,302	3,089	3,213	1,881
Assets under construction	-	411	-	411	303
		$ 34,517	$ 19,248	$ 15,269	$ 14,639

8. EMPLOYEE TERMINATION BENEFITS TRUST FUND

This amount represents the funds set aside for the accrued employee termination benefits liability of the Corporation which is represented by the assets in the Employee Termination Benefits Trust Fund.

9. DUE TO RECEIVER GENERAL FOR CANADA

This balance represents the liability for workers' compensation in respect of the former employees of SLSA which was assumed by the Corporation on wind-up of SLSA. The funds to discharge the obligation were transferred to the Capital Fund Trust on October 1, 1998 and will be drawn down by the Corporation as claims are paid by the Government of Canada and reimbursed by the Corporation.

10. SECURED CONTRIBUTION OF CANADA

Upon transfer of certain assets of SLSA to the Corporation on October 1, 1998, the Corporation signed a general security agreement with the Government of Canada covering all the assets of the Corporation, evidenced by a limited recourse term promissory note with a face value of $ 36,000. The note is payable without interest on the earlier of (a) March 31, 2018, and (b) the termination for any reason whatsoever, of the Management, Operation and Maintenance Agreement. Recourse by the Government of Canada is limited to a) the collateral as defined in the general security agreement; and b) the Hypothecated Property (as defined in the Deed of Movable Hypothec between the Corporation and SLSA); and set off against the Purchase Price (as defined in the Option Agreement between the Corporation and Her Majesty).

11. CONTRIBUTION FROM THE CAPITAL FUND TRUST

The contribution from the Capital Fund Trust for the years ended March 31, 1999 and March 31, 2000 equals an amount sufficient to cover the excess of expenses over revenue, increased by the net capital asset acquisitions in the period less the amortization charge.

12. CONTRIBUTED CAPITAL

The amount recorded as contributed capital arises from the write-up of assets, other than capital assets transferred from SLSA to the Corporation for $1 on October 1, 1998, to their book value prior to transfer.

13. TRANSACTION COSTS

Costs associated with the transfer of assets and operating responsibility of the Seaway from SLSA to the Corporation, as defined in the Management, Operation and Maintenance Agreement, which are not anticipated to recur, have been separately charged to operations as transaction costs.

14. DEPARTURE INCENTIVE

Upon assumption of operating responsibility and maintenance of the Seaway, certain staff positions were considered redundant and accordingly, the Corporation continued a program originally instituted by SLSA to allow certain employees to take early retirement. The costs associated with this program, which are not anticipated to recur, are included in a separate charge to operations described as departure incentive.

15. RECOVERABLE EXPENSES

In the normal course of business, the Corporation performs services for other entities and can be reimbursed for expenses incurred relating to maintenance and labour costs. In the current year, the total of expenses recovered is $3,716 (1999 - $2,069) which has been related as a reduction in operating expenses.

16. COMMITMENTS

As at March 31, 2000, contractual commitments for capital and other expenditures amounted to $956 (1999 - $1,747).

17. CONTINGENCIES

The Corporation, in the normal course of business experiences claims for a variety of reasons. Management is of the opinion that these actions will not result in any material losses to the Corporation. Claims outstanding at March 31, 2000 are $181 (1999 - $NIL). Claims relating to operation and maintenance of the Seaway incurred by SLSA prior to October 1, 1998 became the obligation of Transport Canada.

18. UNCERTAINTY DUE TO THE YEAR 2000 ISSUE

The Year 2000 Issue arises because many computerized systems use two digits rather than four to identify a year. Date-sensitive systems may recognize the year 2000 as 1900 or some other date, resulting in errors when information using year 2000 dates is processed. In addition, similar problems may arise in some systems which use certain dates in 1999 to represent something other than a date. Although the change in date has occurred, it is not possible to conclude that all aspects of the Year 2000 Issue that may affect the entity, including those related to customers, suppliers, or other third parties, have been fully resolved.

19. DIRECTORS' AND OFFICERS' REMUNERATION

As required by the *Canada Marine Act*, the remuneration earned by the directors and officers, in actual dollars, was as follows:

a) Directors' remuneration comprises a fixed fee and a per diem based on attendance at meetings of the Board and its committees.

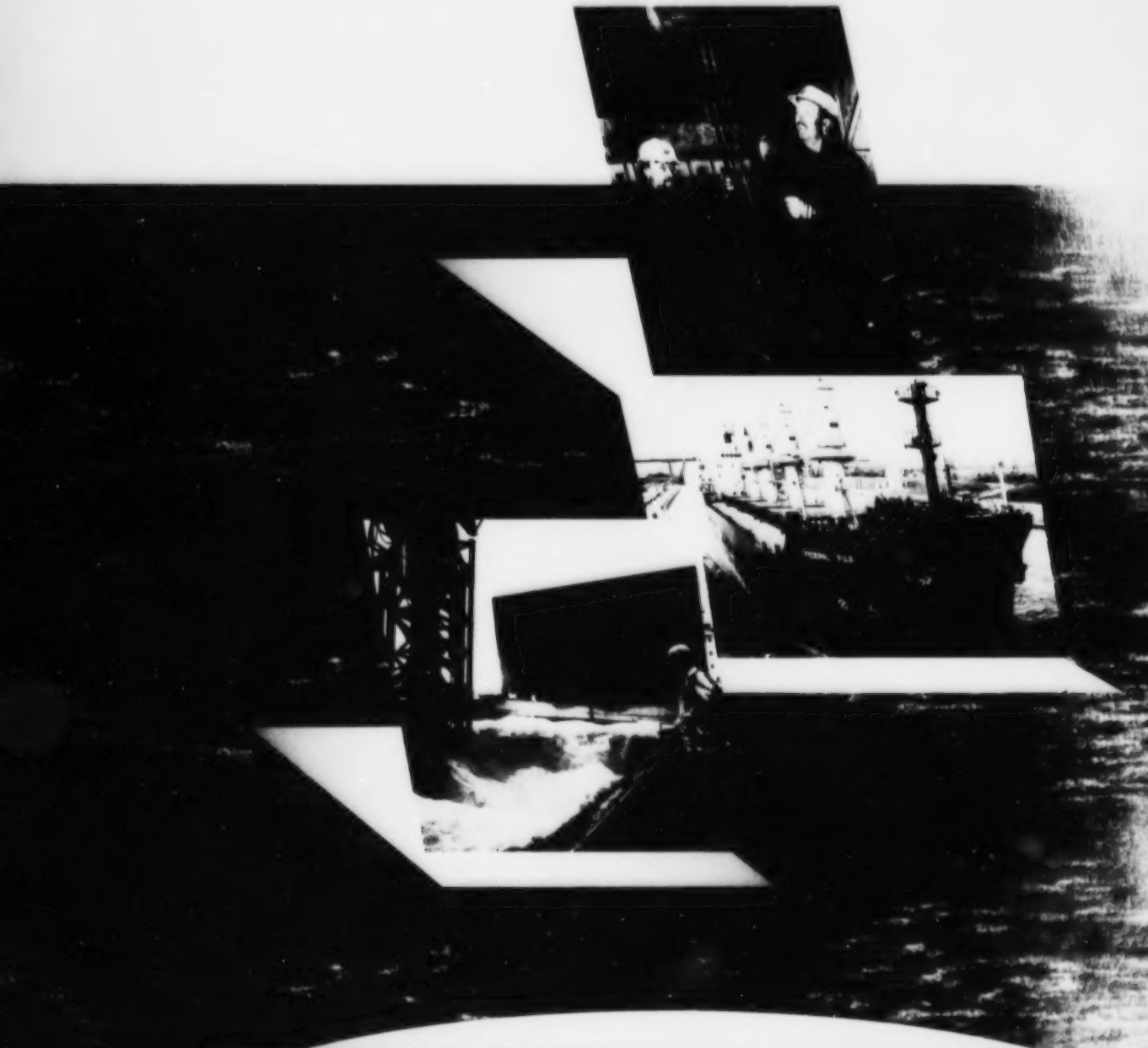
Name	Appointment date	Committee and position		Remuneration in 1999/2000
Robert J. Swenor	July 1998	Board	Chairman	
		Governance	Member	
		Human Resources	Member	$ 25,000
Allan J. Donaldson	July 1998	Board	Director	
		Audit	Chairman	19,400
Georges H. Robichon	July 1998	Board	Director	
		Governance	Chairman	18,600
Adrian D.C. Tew	July 1998	Board	Director	
		Audit	Member	18,600
Alan R. Holt	August 1998	Board	Director	
		Human Resources	Chairman	19,400
Denise Verreault	September 1998	Board	Director	
		Governance	Member	
		Audit	Member	21,000
John E. F. Misener	September 1998	Board	Director	
		Human Resources	Member	21,000
Marc Dulude	November 1998	Board	Director	
		Human Resources	Member	21,000
Total of directors' remuneration for the period				$ 164,000

b) Directors' remuneration in respect of their responsibilities as members of the Capital Committee:

Name	A ppointment date	Committee and position	Remuneration in 1999/2000
Allan J. Donaldson	September 1998	Chairman	$ 4,400
Alan R. Holt	September 1998	Member	4,400
			$ 8,800

c) Remuneration paid for the (7) officers, including remuneration as directors, was $765,951.

CORPORATION DE GESTION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT



RAPPORT ANNUEL

1999 - 2000

Table des matières

3 **Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent –** Qui nous sommes, ce que nous faisons

8 **Message du président**

13 **Rapport sur l'exploitation**

18 **Régie**

21 **Résumé financier**

Qui nous sommes, ce que nous faisons

Comment nous atteindre

Siège social
Corporation de Gestion
de la Voie Maritime
du Saint-Laurent
202, rue Pitt
Cornwall (Ontario)
K6J 3P7
(613) 932-5170

Région Maisonneuve
C.P. 97
Saint-Lambert (Québec)
J4P 3N7
(450) 672-4110

Région Niagara
508, avenue Glendale
St. Catharines (Ontario)
L2R 6V8
(905) 641-1932

Courriel
marketing@seaway.ca

Site web
http://www.seaway.ca

Notre mandat et notre histoire

- La Corporation a été créée en 1998, à titre de société sans but lucratif, par les utilisateurs de la Voie maritime et d'autres parties intéressées.
- Elle exploite la portion canadienne de la Voie maritime du Saint-Laurent en vertu d'une entente conclue avec le gouvernement fédéral et qui restera en vigueur jusqu'au 31 mars 2018.
- Elle gère le pont Saint-Louis-de-Gonzague, le pont de Valleyfield, le tunnel Townline et tous les baux et licences de la Voie maritime au nom de Transports Canada.
- Elle a commencé son exploitation le 1er octobre 1998. Elle gère la Voie maritime pour la deuxième année.

Notre fondement

Mission
- Nous faisons transiter économiquement et efficacement les navires dans un réseau de voies navigables sécuritaire, fiable et écologique pour répondre aux besoins de transport de nos clients.

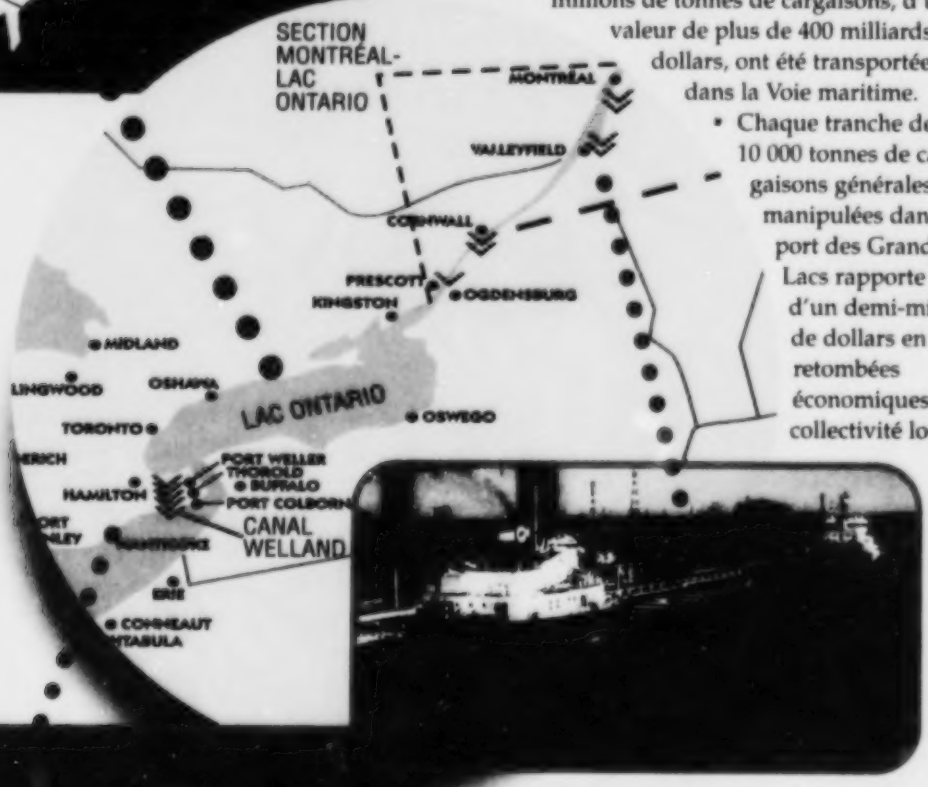
Vision
- La CGVMSL et ses partenaires – le réseau de transport de choix.

Valeurs
- *Nous sommes fortement* axés sur les résultats et centrés sur les clients.
- *Nous défendons* l'intégrité et la communication ouverte.
- *Nous recherchons* l'amélioration continue.
- *Nous insistons* sur des dépenses judicieuses.
- *Nous obtenons* du succès grâce à l'engagement de nos employés.

Notre réseau

Le réseau Grands Lacs-Voie maritime du Saint-Laurent

- **Une voie navigable intérieure de 3 700 kilomètres qui sert le cœur industriel de l'Amérique du Nord**
- **Une voie navigable qui sert 15 grands ports internationaux et une cinquantaine de ports régionaux des deux côtés de la frontière canado-américaine**
- **Depuis plus de quatre décennies, plus de deux millions de tonnes de cargaisons, d'une valeur de plus de 400 milliards de dollars, ont été transportées dans la Voie maritime.**
- **Chaque tranche de 10 000 tonnes de cargaisons générales manipulées dans un port des Grands Lacs rapporte plus d'un demi-million de dollars en retombées économiques à la collectivité locale.**



- **Au Canada, la Voie maritime appuie plus de 17 000 emplois, dans les services directs et indirects à l'industrie des transports, à la navigation et à la Voie maritime proprement dite.**
- **Depuis 1959, plus de 260 000 navires de 50 pays sont passés en toute sécurité dans nos écluses.**

Les écluses de la Voie maritime

- **La Voie maritime est une série de 15 écluses et de chenaux situés dans deux sections – la section Montréal-lac Ontario (MLO) et le canal Welland.**
- **Entre Montréal et le lac Érié, les écluses font monter les navires d'une hauteur correspondant à un immeuble de 60 étages au-dessus du niveau de la mer.**

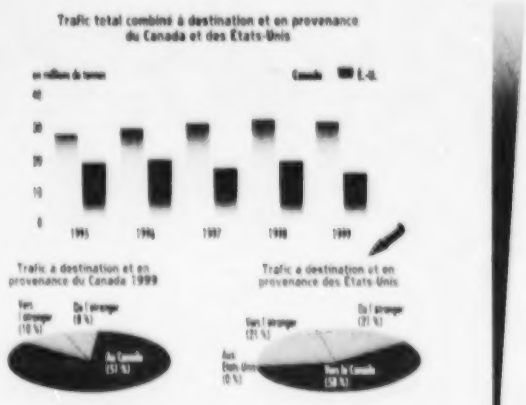
- La section MLO compte sept écluses, cinq canadiennes et deux américaines.
- Le canal Welland relie le lac Ontario et le lac Érié par une série de huit écluses
- Les écluses et les chenaux peuvent accueillir des navires de
  - 225,5 mètres de longueur (740 pieds)
  - 23,8 mètres de largeur (78 pieds)
  - 8 mètres de tirant d'eau (26 pieds, 3 pouces)

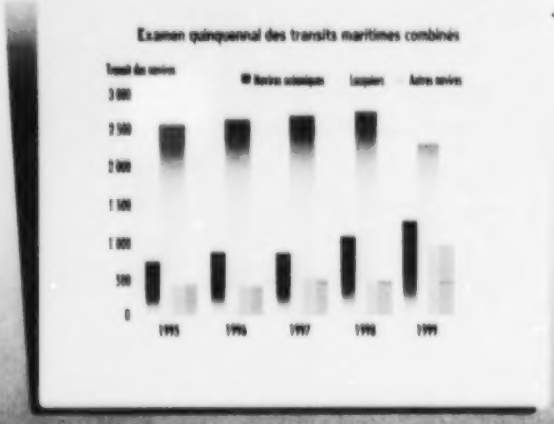
Principaux produits transportés :
- céréales
- minerai de fer
- acier
- produits pétroliers
- ciment
- produits forestiers
- charbon

Faits saillants de la saison 1999

Faits saillants combinés

- Ouvert à la navigation le 31 mars 1999
- Libre de glace le jour de l'ouverture
- La navigation 24 heures par jour a débuté le 1er avril
- Saison de navigation de 270 jours; les derniers navires sont sortis de l'écluse de Saint-Lambert et du canal Welland le 25 décembre
- Le trafic a légèrement diminué par rapport à 1998 et est revenu au niveau de 1997.
- Demande réduite de l'industrie de l'acier compensée partiellement par une hausse des exportations américaines de céréales
- Trafic combiné dans la Voie maritime de 47,86 millions de tonnes, en baisse de 5,2 % par rapport à 50,51 millions de tonnes en 1998





Section Montreal-lac Ontario

- Tirant d'eau de 8 mètres durant toute la saison, en collaboration avec les pilotes et l'industrie malgré les faibles niveaux d'eau sur le lac Saint-Louis
- 3 141 transits de navires, comparativement à 3 158 en 1998
- En moyenne, 11,6 navires par jour
- Trafic total de 36,41 millions de tonnes, en baisse de 7,2 % ou de 2,83 millions de tonnes par rapport à 1998

Canal Welland

- Tirant d'eau de 8 mètres durant toute la saison
- 3 626 transits de navires, 199 de plus qu'en 1998
- En moyenne, 13,4 navires par jour
- Trafic total de 37,44 millions de tonnes, en baisse de 7,9 % ou 3,22 millions de tonnes par rapport à 1998

Faits saillants par produit

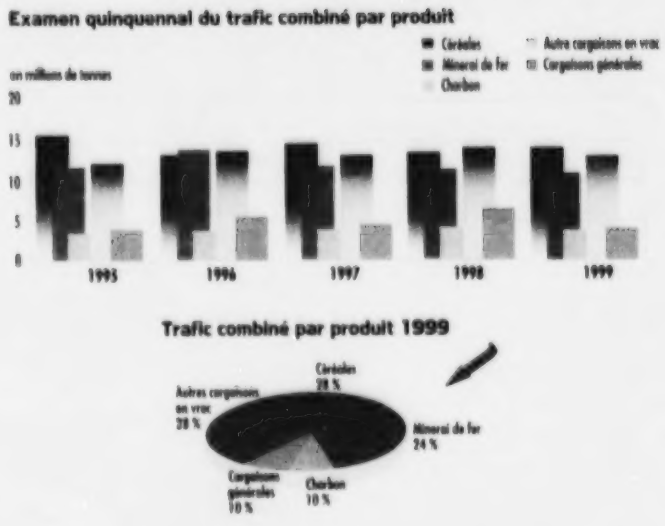
Céréales

Trafic canadien des céréales une fois de plus inférieur à la moyenne

Hausse des cargaisons américaines de céréales

Trafic total des céréales

- dans la section MLO : 13,6 millions de tonnes (hausse de 4,5 % par rapport à 1998)
- dans le canal Welland : 13,5 millions de tonnes (hausse de 2,6 % par rapport à 1998)



Minerai de fer

Diminution des cargaisons

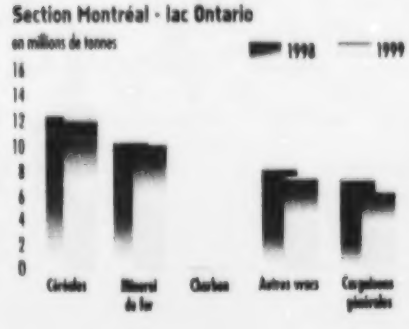
- des mines du Labrador aux ports américains du secteur supérieur des Grands Lacs (14 % – 628 000 tonnes) et à Hamilton (1,6 % – 92 000 tonnes)
- des mines des Grands Lacs à Hamilton (37 % – 378 000 tonnes)

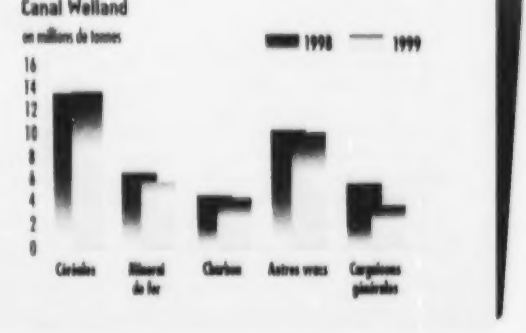
Augmentation des cargaisons

- des mines du Labrador à Nanticoke (242 %)
- importations américaines passant par Québec (13 % – 109 000 tonnes)

Trafic total de minerai de fer

- dans la section MLO : 10,69 millions de tonnes (baisse de 3,8 % par rapport à 1998)
- dans le canal Welland : 5,82 millions de tonnes (baisse de 10,6 % par rapport à 1998)





Charbon

Baisse des cargaisons dans le canal Welland (demande réduite de Ontario Hydro et des aciéries de Hamilton)

- trafic total : 4,52 millions de tonnes (baisse de 2,4 % par rapport à 1998)

Hausse du trafic dans la section MLO (cargaisons supplémentaires vers les industries le long du Saint-Laurent)

- trafic total : 266 000 tonnes (hausse de 35,2 % par rapport à 1998)

Autres cargaisons en vrac

Baisse générale des cargaisons d'autres grands produits (coke, pétrole, pierre, ciment, produits chimiques)

Trafic total de d'autres cargaisons en vrac

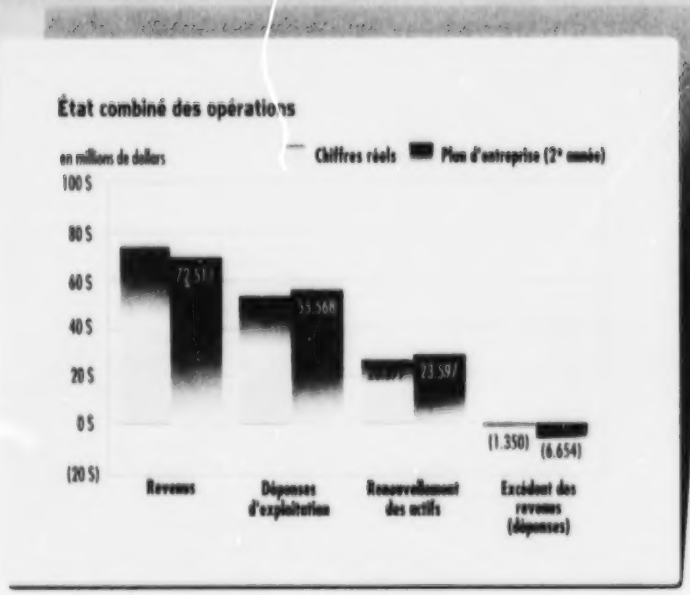
- dans la section MLO : 7,23 millions de tonnes (baisse de 8,8 % par rapport à 1998)
- dans le canal Welland : 10,06 millions de tonnes (baisse de 7,4 % par rapport à 1998)

Cargaisons générales

Les importations records d'acier en 1998 ont créé des stocks importants; par conséquent, le trafic cette année a diminué d'environ 36 % dans les deux sections de la Voie maritime

Trafic total de cargaisons générales

- dans la section MLO : 4,58 millions de tonnes
- dans le canal Welland : 3,46 millions de tonnes



Faits saillants financiers

- La Corporation a atteint les objectifs de son plan d'entreprise pour la deuxième année consécutive
- 23,38 millions de dollars en renouvellement des immobilisations, soit légèrement moins que l'objectif de 23,6 millions de dollars
- La réserve de la Corporation a augmenté de 2 à 5,7 millions de dollars.

Message du président

La Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent (CGVMSL) a terminé avec succès la deuxième année de son entente quinquennale avec le gouvernement du Canada. J'adresse mes remerciements les plus sincères à tous les membres de la CGVMSL, aussi bien aux membres dévoués du Conseil d'administration qu'aux gestionnaires déterminés et aux employés engagés, qui ont permis de concrétiser ces succès.

Il y a déjà 18 mois que la Corporation est responsable de la Voie maritime, soit depuis le 1er octobre 1998. Ce laps de temps nous a donné l'occasion d'effectuer une évaluation pratique et réaliste de notre environnement et de notre capacité à réagir de façon constructive aux pressions de cet environnement.

Nos opérations sont guidées et mesurées par un plan d'entreprise quinquennal élaboré dans le cadre de l'entente de commercialisation signée avec Transports Canada. C'est cette entente qui a donné naissance à la Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent. Le plan d'entreprise fixe des objectifs précis concernant les frais d'exploitation et les frais de renouvellement des actifs, et prévoit les revenus anticipés.

Il importe de noter qu'une augmentation annuelle des péages de 2 % a été fixée pour chacune des cinq premières années et fait partie intégrante de cette entente. La Corporation ne peut déroger de ces augmentations minimales pendant les trois premières années. De plus, l'entente oblige la Voie maritime d'augmenter les péages, au-delà de 2 %, suite à toute année durant laquelle elle n'atteint pas les objectifs fixés dans le plan d'entreprise. Si, après trois ans, la CGVMSL a atteint les objectifs de son plan d'entreprise, a financé un compte de réserve et a démontré qu'elle peut supporter un taux d'augmentation plus faible, une réduction maximale de 1,5 % est autorisée pour les quatrième et cinquième années du plan, ce qui ramènerait l'augmentation à 0,5 %.

La CGVMSL augmente donc chaque année les péages de 2 % conformément à son entente et s'affaire à rassembler les éléments qui lui permettront de modérer le taux des augmentations pour les quatrième et cinquième années. Il faut se rappeler qu'une des raisons dominantes qui ont guidé les négociateurs représentant le groupe des utilisateurs reposait sur la croyance, largement partagée, que le gouvernement se préparait à imposer des hausses nettement plus fortes. Par conséquent, des augmentations stables et prévisibles des péages, limitées à 2 %, faciliteraient davantage la planification pour les utilisateurs et la nouvelle Corporation.

En tenant compte de ces observations, je suis heureux de signaler que pour une deuxième année consécutive, la Corporation a non seulement atteint mais dépassé les exigences fixées dans le plan d'entreprise, malgré une diminution sur douze mois de 4,5 millions de dollars, de 82,574 millions de dollars à 78,119 millions de dollars, prévue dans le plan. Élément très important, le niveau d'amélioration par rapport au plan est tel que notre Compte de Réserve se chiffre maintenant à 5,279 millions de dollars, soit une augmentation de 3,252 millions de dollars par rapport à la première année. En fait, ce résultat atteint un niveau annuel suffisant pour soutenir la réduction maximale des péages permise par l'entente.

Tel que prévu, la saison 1999 est revenue à un niveau de trafic moyen révélant une diminution par rapport aux résultats de 1998. Le tonnage transité dans le réseau représente 47,8 millions de tonnes de cargaisons en 1999, soit 3,2 millions de tonnes de moins qu'en 1998.

Les importantes expéditions d'acier de 1998 sont retombées à leur niveau moyen en 1999; les cargaisons de minerai de fer ont également subi une baisse, tandis que les exportations de céréales américaines ont connu une hausse considérable. Comparativement aux 10 dernières années, le volume total des cargaisons s'est situé dans la moyenne.

Comme on peut le constater par les résultats financiers, les revenus totaux et les coûts contrô-

lables montrent de meilleurs résultats que ceux prévus au plan d'entreprise. Les mesures prises en 1999 (-9,7 %) et à nouveau cette année (-8,4 %) pour réduire nos effectifs, qui représentent 83,9 % de nos coûts contrôlables, sont la cause première de ces résultats positifs. Un poste extraordinaire de 512 000 $ couvre les sommes à verser cette année pour le départ en pré-retraite de huit employés supplémentaires. Il est bon de noter que cette approche a atteint sa limite effective car il reste très peu d'employés de plus de 55 ans.

Les discussions avec Transports Canada concernant divers ajustements au plan d'entreprise ont progressé au point qu'il ne reste plus qu'un seul point à régler. Nous espérons régler le dernier point dès le deuxième trimestre de cette année.

Une réflexion stratégique s'impose

Comme le reste du monde commercial, la Corporation fonctionne à l'intérieur d'un réseau complexe d'influences, d'exigences et d'obligations. Notre viabilité et celle de l'ensemble du réseau de la Voie maritime sont affectées par les développements économiques nationaux et internationaux, les fluctuations de l'industrie, les changements technologiques et aussi par les pratiques et les politiques de l'industrie et des nombreux organismes de réglementation et de service. Le libre-échange, un marché mondial et les progrès technologiques ont transformé le secteur des transports. Cette transformation se poursuit également à la Voie maritime.

La technologie crée des débouchés

La technologie joue un rôle croissant dans le maintien de notre compétitivité. La dernière année a été témoin de plusieurs innovations, notamment de l'implantation d'un système de gestion intégrée de l'information (SAP) et d'un nouveau système de gestion du trafic. Cette année, nous avons ajouté au SAP un module des ressources humaines et de la paie et nous testons un nouveau Système d'identification automatique (SIA) pour les navires qui empruntent la Voie maritime. Le SIA sera opérationnel au milieu de la saison de navigation 2001, et il sera obligatoire pour la saison de navigation en 2002. Nous avons également centralisé la fonction des technologies de l'information de la Corporation qui relève d'un nouveau vice-président. Une organisation efficace des TI permettra à la Corporation de réaliser le plein potentiel du SAP et d'innover encore plus. Nous avons aussi mis sur pied une équipe chargée d'élaborer des stratégies pour les solutions cybercommerciales, à l'interne et avec nos clients. Durant la prochaine année, nous espérons agrandir considérablement notre site web pour y présenter des renseignements sur la navigation en temps réel (p. ex. les rapports météorologiques, les niveaux d'eau, les temps d'attente aux écluses), en collaboration avec notre homologue américaine, la Saint Lawrence Seaway Development Corporation.

La planification stratégique cible nos efforts

Nous avons maintenant inculqué une nouvelle culture à la Voie maritime; nous somme rapidement passés d'une organisation bureaucratique à une organisation souple axée sur les résultats. Pour continuer à rencontrer les exigences de notre plan d'entreprise, nous nous sommes lancés l'an dernier dans un exercice de planification stratégique qui fait désormais partie de notre cycle annuel de planification. Le plan stratégique de la Corporation nous oriente mieux dans l'éventail changeant des pressions, des contraintes et des exigences imposées par l'environnement de notre entreprise.

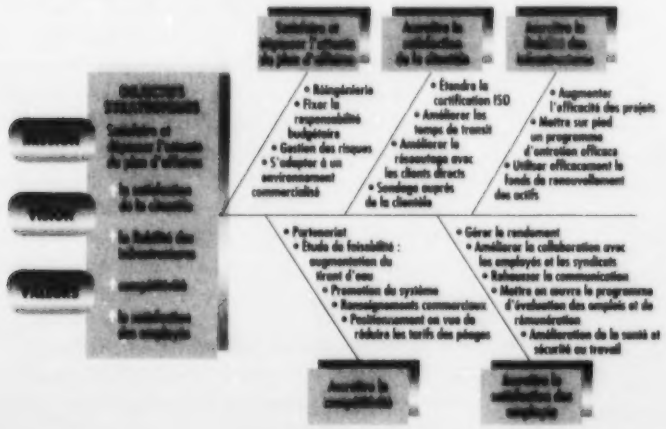
Se réinventer

Nous avons connu une année chargée et productive. À partir de la mission, des valeurs, de la vision et des buts stratégiques finalisés en juin 1999, nous avons amorcé 50 plans d'action et projets. La majorité d'entre eux ont été jugés essentiels ou hautement prioritaires et leur mise en œuvre programmée dans le cours des deux pre-

mières années du cycle triennal de planification stratégique. Quatre-vingt pour cent des projets essentiels et 65 % des projets hautement prioritaires ont déjà été achevés. Cela nous a permis de commencer à réinventer la Corporation en tant qu'organisation centrée sur les processus, dotée de la structure, des outils et des partenariats nécessaires pour fonctionner avec une efficacité et une efficience optimales.

L'une des premières exigences découlant de notre exercice de planification stratégique a été un exa-

Nos objectifs et nos stratégies



men des opérations. Quatre équipes ont effectué une évaluation des principaux problèmes rencontrés à ce niveau: la gestion des projets et les travaux d'entretien majeurs; l'entretien préventif et correctif; les activités des équipes des écluses et l'exécution de l'entretien; ainsi que les fonctions d'achat et d'entreposage. En s'appuyant sur leur rapport, nous avons examiné les possibilités offertes par de nouvelles structures organisationnelles avec l'aide d'une firme d'experts-conseils. Une réorganisation a été mis en œuvre en mars 2000.

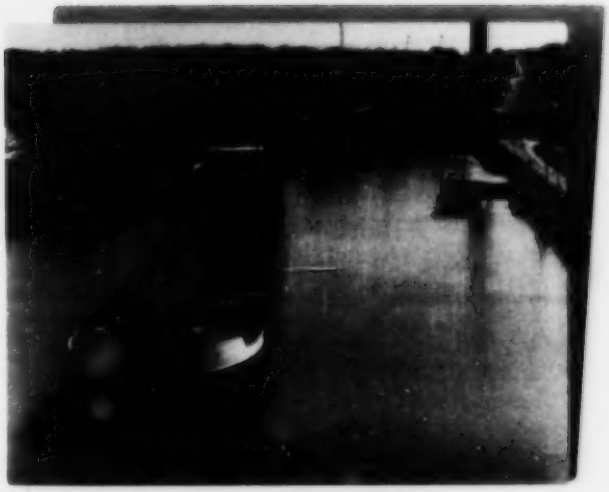
La nouvelle structure répond à notre processus opérationnel de base qui consiste à faire transiter des navires dans la Voie maritime et à entretenir les infrastructures. Comme ces activités se déroulent dans les deux régions et que le processus de base est mieux servi en tenant compte des écarts régionaux, nous nous sommes concentrés sur une organisation régionale des processus. Des leaders du processus corporatif pour l'entretien des infrastructures et le transit des navires, intégrés chacun à une des vice-présidences régionales, s'assurent que les écarts respectent les paramètres corporatifs. Comme l'entretien des infrastructures fait partie du processus de base, les services d'ingénierie ont été intégrés dans les organisations régionales. Les fonctions de soutien, à savoir les ressources humaines, les finances et les technologies de l'information, sont centralisées au siège social. Un nouveau vice-président du Développement stratégique et des affaires est également en poste au siège social.

Nous prévoyons que cette structure produira une meilleure planification, coordination et communication entre les services d'ingénierie, d'entretien et d'exploitation, et créera dans toutes les régions une meilleure harmonisation des processus opérationnels liés à la mission, ce qui améliorera le service à la clientèle tout en réduisant les coûts. En renforçant les fonctions touchant les technologies de l'information et le développement des affaires, nous nous sommes positionnés en vue de mieux soutenir l'innovation et le développement, qui sont la clé de nos succès futurs.

Nous avons également lancé un nouveau programme de gestion de l'amélioration du rendement au sein de la Corporation, en commençant par l'équipe de la haute direction jusqu'au niveau des gestionnaires. Le programme renforce le dialogue entre les employés et la direction et l'adoption des objectifs, des valeurs et des pratiques de la Corporation à travers toute l'organisation. Il favorise l'exploitation des talents et fournit les outils destinés à assurer la focalisation des équipes qui, à son tour, appuiera la réalisation du plan stratégique.

Nous avons effectué un examen des politiques, en réduisant d'environ 60 % le nombre de nos docu-

ments. D'autres équipes préparent un plan afin d'améliorer le fonctionnement des écluses, tester la possibilité d'augmenter le tirant d'eau, déterminer les ajustements nécessaires aux normes sur les durées de transit et élaborer d'autres améliorations. Enfin, la Corporation a lancé un examen exhaustif de sa structure tarifaire. À partir de cet examen, nous espérons être en mesure d'élaborer un système de péages qui répondra mieux aux besoins de nos clients en matière d'équité et de coût-efficacité tout en garantissant notre propre viabilité financière.



La planification stratégique– une perspective plus large

La Corporation continuera de faire tout son possible pour rendre la Voie maritime plus concurrentielle. Mais nous nous rendons bien compte que la Voie maritime du Saint-Laurent n'est pas le seul intervenant dans le réseau de transport Grands Lacs/Voie maritime du Saint-Laurent. De fait, les coûts de la Voie maritime représentent 1,7 % du coût total du transport des céréales. Même si nous réalisions un gain en efficience de 10 %, cela ne ferait qu'une différence de 0,2 %, ce qui est tout à fait insuffisant pour influer sur la position concurrentielle de la voie navigable Grands Lacs/ Saint-Laurent. Par conséquent, une amélioration importante de la compétitivité doit provenir d'une collaboration entre tous les intervenants. Un aspect important de notre plan stratégique consiste à rechercher la collaboration et le partenariat de nos homologues aux États-Unis et à obtenir la participation de plusieurs intervenants afin d'établir des objectifs stratégiques pour l'ensemble du réseau.

Au début de 1999, le président du Conseil, R.J. Swenor, et moi-même avons entamé des pourparlers avec les principaux intervenants du réseau afin de coordonner une planification à son échelle. Tant l'industrie que la Voie maritime reconnaissent qu'il s'agit d'une première étape indispensable pour relever efficacement les défis présentés par le coût et la compétitivité. Cette question est cruciale non seulement pour la Voie maritime mais également pour tous les intervenants impliqués dans l'économie du bassin des Grands Lacs. Cette vision commune et ce processus de planification conjointe sont des éléments envers lesquels le conseil et la direction de la Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent ont pris un engagement ferme. Au cours de la dernière année, nous sommes parvenus à obtenir le consentement d'importants intervenants en vue de participer à cette planification stratégique. Le problème a été reconnu et nous sommes à trouver des solutions.

Le Forum des enjeux stratégiques de la Voie maritime

Nous avons donc mis sur pied un groupe appelé le Forum des enjeux stratégiques de la Voie maritime. Sous ma présidence, le Forum comprend des représentants de Cargill, de Stelco et de Québec Cartier, d'Algoma et de Fednav, des ports de Duluth, de Thunder Bay et de Montréal, des American Great Lakes Ports et de la Saint Lawrence Seaway Development Corporation.

Ensemble, nous avons examiné quelques-uns des principaux enjeux touchant le transport maritime sur les Grands Lacs et nous nous sommes fixés quatre objectifs. Le premier consiste à améliorer la gestion de la voie navigable et à en réduire les coûts – c'était déjà une priorité depuis un certain nombre d'années pour tous les interlocuteurs liés à la Voie maritime et cela risque encore de prendre plus d'ampleur au fil du temps avec l'augmentation de la concurrence.

Nos deuxième et troisième objectifs sont reliés – ils visent à augmenter le tonnage dans le réseau et à améliorer sa compétitivité à long terme. Enfin, nous étudions des moyens d'obtenir l'appui gouvernemental que mérite la Voie maritime.

À l'heure actuelle, quatre comités se penchent sur certains aspects de chacun de ces objectifs. Le premier étudie des stratégies visant à accroître le volume des expéditions de céréales provenant

des ÉtatsUnis et de l'Ouest canadien par les Grands Lacs et la Voie maritime.

Un autre comité examine la question de la gestion de la voie navigable. Il déterminera où il faut concentrer nos efforts pour produire les améliorations les plus importantes en matière de gestion et les réductions les plus fortes au niveau des frais d'exploitation.

Le troisième comité adopte une approche globale de la question du marketing pour garantir la viabilité à long terme du réseau navigable de la Voie maritime. Il examinera les besoins du marché à moyen et à long terme, ainsi que le potentiel de nouveaux débouchés et de nouvelles cargaisons. Il évaluera ensuite l'incidence des nouveaux besoins sur nos infrastructures et identifiera les modifications à apporter au niveau de la manutention des cargaisons et de la commercialisation du fret.

Depuis des années, on parle d'une agence binationale pour gérer la Voie maritime. Même si c'est la solution la plus efficiente et la moins coûteuse, il faut aplanir les questions de souveraineté et bien d'autres détails, réalisant que cela prendra du temps. Le quatrième comité s'est attaqué à ce problème multiple et examine tout particulièrement des secteurs dans la régie et la gestion du réseau Grands Lacs/Voie maritime du Saint-Laurent où l'on pourrait tirer des avantages possibles à court et à long terme grâce à une collaboration binationale accrue.

Les travaux des quatre comités se poursuivent avec la participation d'un grand nombre d'organismes. Un projet de plan global devrait être présenté aux membres du Forum à l'automne 2000 pour examen et suivi. À ce moment-là, nous informerons et nous chercherons à obtenir le soutien des ministères à l'égard des nouvelles initiatives collectives envisagées.

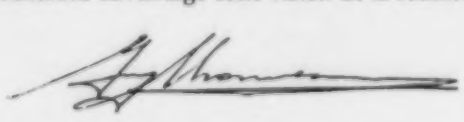
Les perspectives futures

Les perspectives concernant le volume des cargaisons durant la saison 2000 ressemblent à 1999 avec une augmentation prévue de 2,5 %. Les récoltes moyennes de céréales au Canada l'an dernier et les tendances des dernières années en matière de transport maintiendront un faible niveau d'expédition de céréales canadiennes. Si nous maintenons notre compétitivité avec les autres modes de transport et les autres routes (en particulier le Mississippi et les routes ferroviaires vers la côte du Golfe des États-Unis), les expéditions de céréales américaines pourraient poursuivre leur croissance. Les expéditions de minerai de fer et les chargements de charbon devraient augmenter légèrement par rapport à 1999. Nous espérons également une meilleure performance au niveau des cargaisons générales.

Les armateurs démontrent leur engagement continu envers la Voie maritime en construisant de nouveaux navires. Fednav International a lancé l'an dernier trois nouveaux navires sur un total de huit à venir et, au cours des dernières années, la compagnie Polish Steamship Lines a construit huit navires qui empruntent maintenant le réseau de la Voie maritime. En outre, la société Canada Steamship Lines (CSL) a baptisé le *CSL Niagara* l'an dernier, le plus gros navire à naviguer le réseau. Deux autres navires de la CSL subissent un remplacement de leur coque et la plupart des armateurs canadiens, notamment Algoma Central et Upper Lakes, procèdent à la modernisation et à l'amélioration de leurs flottes de navires auto-déchargeurs, de vraquiers et de pétroliers.

Dans l'ensemble, il y a lieu d'être optimiste. Suite à sa commercialisation, la Voie maritime du Saint-Laurent se révèle adaptable et inventive. Pour la première fois, nos plans seront coordonnés avec ceux d'un vaste groupe d'intervenants qui, collectivement, ont à la fois l'intérêt et le pouvoir de mettre la voie navigable à l'avant-scène dans le milieu du transport nord-américain. Il y a des raisons de croire que le nouveau siècle verra un regain de vie et une plus grande prospérité dans les Grands Lacs et à la Voie maritime du Saint-Laurent… à condition de rester vigilants.

Notre vision demeure : « La Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent et ses partenaires – le réseau de transport de choix ». Cette année, nous avons œuvré avec succès à obtenir les partenaires, à mettre en place l'organisation et à développer les outils qui rapprocherons davantage cette vision de la réalité.



Guy Véronneau

Améliorations au niveau de l'exploitation

Système d'identification automatique (SIA)

Le projet conjoint impliquant l'industrie, la Corporation et la Saint Lawrence Seaway Development Corporation en vue d'implanter un SIA des navires sur la Voie maritime, couplé au Système de gestion du trafic, se déroule conformément au calendrier établi. Un certain nombre d'appareils du SIA ont été achetés en mars 2000 et font l'objet d'essais cette saison. La fréquence VHF a été approuvée pour les essais pilotes; les fréquences nécessaires du SIA pour la région des Grands Lacs ont été octroyées au Canada et la Garde côtière américaine a également demandé une attribution permanente de son côté de la frontière. L'interface avec le SGT a été conçue et testée et l'industrie a aidé à établir les critères pour les messages à destination et en provenance des navires. Le comité du projet collabore avec les organismes canadiens et américains de la Garde côtière pour s'assurer que tous les navires voguant sur les Grands Lacs utiliseront le même matériel pour le SIA. Ce dernier sera mis en œuvre pendant la saison de navigation 2001 avec l'objectif de devenir obligatoire en 2002.

Augmentation du tirant d'eau des navires

Durant la saison de navigation de 1999, des essais ont été effectués dans le canal Welland pour évaluer les répercussions du passage de navires ayant un tirant d'eau supérieur à la limite actuelle de 26'3". Les résultats sont prometteurs pour un tirant d'eau de 26'6". Le comité chargé du projet a publié en janvier 2000 un rapport contenant dix recommandations visant à effectuer d'autres tests, qui seront réalisés pendant la saison 2000. L'accent sera mis sur deux secteurs principaux : des mesures des jauges "on-the-fly" pour confirmer la jauge des navires dans la Voie maritime, ainsi que de nouveaux tests à 26'6" dans le canal Welland pour évaluer l'incidence du tirant d'eau accru sur les croisements de navires, les temps d'éclusage et les durées globales de transit. Les travaux se poursuivront également sur la phase II de l'étude en vue d'évaluer les répercussions d'une augmentation du tirant d'eau au-delà de 26'6".

Auto-inspection pour les laquiers

Durant la dernière année, une liste de vérification a été dressée et un programme instauré pour permettre aux compagnies de transport maritime en eaux intérieures qui sont certifiées ISO/ISM d'effectuer des auto-inspections de leurs navires pour les besoins de la Voie maritime. Des modalités ont été établies pour la présentation des rapports et des représentants des compagnies Algoma Central, Canada Steamship Lines, Transport Desgagnés et Upper Lakes ont suivi une formation concernant les modalités. Les auto-inspections ont débuté à l'ouverture de la saison 2000 et un inspecteur des navires de la CGVMSL effectue des vérifications aléatoires des navires auto-inspectés durant toute la saison pour garantir l'intégrité du processus.

Normes sur les durées de transit

Avec la participation de l'industrie, une équipe de projet a examiné l'imputation des responsabilités pour les retards dans les transits des navires, a effectué un certain remaniement pour traduire les faits et a commencé à élaborer des solutions. L'examen a révélé que l'objectif de 95 % des transits de navires effectués en moins du temps normalisé plus quatre heures a été atteint régulièrement. Toutefois, dans la section Montréal - lac Ontario, les durées de transit pour les laquiers sont continuellement supérieures à la norme actuelle. L'équipe de projet, qui effectue un examen des normes sur les durées de transit, poursuivra son travail jusqu'en septembre 2000 afin de déterminer si des ajustements à la norme s'imposent.

Pratiques et procédures

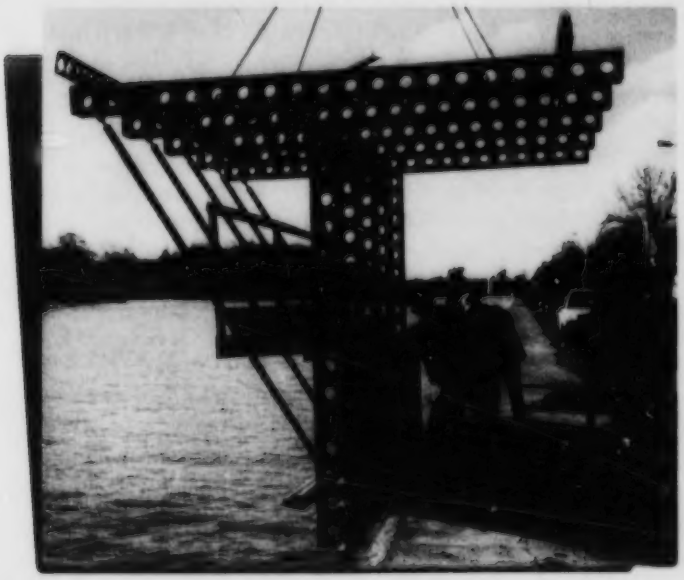
Avec l'adoption de la *Loi maritime du Canada* et l'abrogation de la *Loi sur l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent*, la Corporation a établi des pratiques et des procédures en vertu de l'article 99 de la *Loi maritime du Canada*, que devront respecter les navires dans la Voie maritime. Le

nouvel ensemble de pratiques et procédures de la Voie maritime en vigueur depuis le début de la saison de navigation 2000 diffère légèrement du *Règlement sur la Voie maritime* utilisé antérieurement.

La Corporation collabore également avec Transports Canada pour remplacer le *Règlement sur les véhicules terrestres* édicté en vertu de l'ancienne *Loi sur l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent*. Ce dernier sera remplacé par le *Règlement sur les biens de la Voie maritime* et devrait entrer en vigueur à la fin de l'an 2000.

Fonctionnement des écluses

Dans le cadre de l'étude sur l'efficacité des opérations, une équipe a été mise sur pied pour examiner le fonctionnement des écluses, formuler des recommandations et élaborer un plan visant à améliorer la planification et le processus de passage des navires dans les écluses. Des recommandations ont été présentées au Comité de gestion en mars 2000, portant sur les questions de formation, le processus d'entretien et de documentation des modalités de fonctionnement et les améliorations potentielles aux opérations. Une équipe de mise en œuvre a été chargée de présenter un plan d'action et des échéanciers basés sur ces recommandations.



Activités d'entretien

Un élément clé de l'entente de commercialisation entre la Corporation et Transports Canada est le Plan de renouvellement des actifs. Ce plan prévoit de dépenser 126 millions de dollars pour l'entretien des infrastructures et les dépenses en capital durant les cinq années du plan d'entreprise. Les dépenses prévues pour l'exercice financier 1999-2000 atteignaient 23 600 000 $ et le coût réel s'est élevé à 23 357 000 $, soit 1 % de moins que l'objectif. Durant les deux premières années du plan d'entreprise, la Corporation a dépensé 49 millions de dollars sur les infrastructures, soit 39 % de l'enveloppe totale.

Comité des actifs

Le Plan de renouvellement des actifs est géré par la Corporation par le biais du Comité des actifs (composé de deux membres de Transports Canada et de deux membres du Conseil de la Corporation). Le Comité a approuvé les changements demandés au plan, ainsi que le plan pour le prochain exercice financier.

En outre, le Comité a fixé des mesures du rendement pour le Plan de renouvellement des actifs, notamment un indice de fiabilité et une mesure du "pourcentage du travail achevé conformément au plan". L'indice de fiabilité, qui indique la fiabilité globale des infrastructures, a augmenté chaque année, ce qui prouve que le travail effectué donne l'effet souhaité. Le "pourcentage du travail achevé conformément au plan" est passé de 84 % en 1998-1999 à plus de 90 % en 1999-2000, ce qui témoigne à la fois d'une amélioration de la planification et d'une meilleure programmation.

Entretien hivernal

Étant donné que la plupart des travaux de remise en état des infrastructures occasionnent des dérangements, ils sont exécutés pendant la période de fermeture hivernale. L'hiver dernier, quelque 50 contrats ont été accordés pour divers projets et les deux régions ont achevé d'autres travaux d'entretien avec leurs propres employés.

Principaux projets, section Montréal - lac Ontario

- Installation de nouvelles sous-stations à Beauharnois
- Remise en état des crémaillères des portes-secteurs à Iroquois
- Remplacement de l'éclairage au-dessus des écluses de la Côte Sainte-Catherine
- Protection des berges dans le canal de la Rive Sud
- Peinture de la travée d'entrée du pont 3 à Saint-Lambert

Principaux projets, canal Welland

- Mise à jour des systèmes de contrôle automatique aux écluses 1 et 2 ainsi qu'aux ponts 19 et 19A
- Réparations structurales et peinture du pont 11
- Remise en état mécanique de l'appareillage sur les portes et les vannes des écluses 3
- Réparations du ciment à l'écluse 5
- Remise en état des mécanismes de manœuvre des câbles et installation d'un appareillage de contrôle à distance au pont 5
- Remise en état du système d'entraînement mécanique pour le pont 6
- Remise en état des mécanismes d'entraînement des câbles des portes à l'écluse 6
- Peinture et réparations de portes

Le pont Saint-Louis-de-Gonzague : un partenariat en action

La Société Beauharnois Light, Heat & Power Company a construit le pont Saint-Louis-de-Gonzague au début des années 30 pour permettre le transport ferroviaire et routier par-dessus le nouveau canal de Beauharnois. À la fin des années 50, l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent a ajouté une travée levante pour permettre la navigation commerciale sur le canal. En vertu des conditions de notre entente de commercialisation de 1998, la Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent partage le coût d'entretien de la portion de la travure du pont avec Hydro-Québec, qui est maintenant chargée de l'entretien de la partie fixe du pont.

Suite à la remise en état du pont de Valleyfield en 1993, pont routier et ferroviaire qui traverse le canal cinq milles en amont, la municipalité de Saint-Louis-de-Gonzague a poursuivi la Voie maritime du Saint-Laurent, Hydro-Québec et le procureur général du Canada en exigeant d'importants travaux semblables de remise en état sur le pont Saint-Louis.

Après médiation, Hydro-Québec, Transports Canada et la Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent ont pris l'engagement de reconstruire la portion routière du pont à un coût estimatif de 13,3 millions de dollars. La Corporation a été mandatée pour gérer le projet, notamment la conception, la préparation du cahier des charges et des plans, l'octroi des contrats, la supervision des travaux, l'assurance de la qualité et l'administration générale.

À la fin de décembre 1998, la CGVMSL a retenu les services d'un expert-conseil en vue de préparer le cahier des charges et les plans pour les travées fixes et les piles du pont tandis que des ingénieurs de la Voie maritime concevaient les modifications aux travées levantes. Des contrats ont été accordés pour la construction, la supervision des travaux et l'assurance de la qualité. Le pont a été fermé à la circulation le 7 juin 1999 et ré-ouvert le 27 mars 2000, soit avec près de deux mois et demi d'avance sur l'échéancier, à un coût final d'environ 10,8 millions de dollars, soit 2,5 millions de dollars de moins que le devis initial.

Les ressources humaines

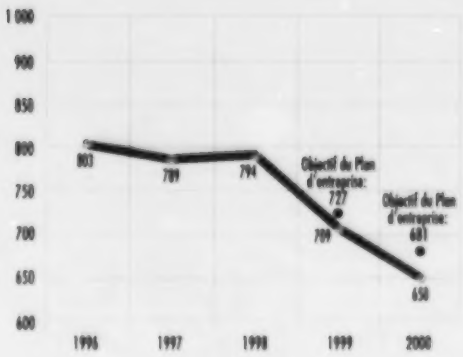
Gestion de l'amélioration du rendement

Pour réussir, la Corporation doit faire preuve d'innovation et de souplesse afin de répondre aux exigences du milieu des affaires, tout en s'assurant que ses activités respectent le cadre du plan d'entreprise et appuient les buts énoncés dans le plan stratégique. Cela exige à la fois de la discipline et un engagement de la part de tous les employés, en commençant par l'équipe de la haute direction jusqu'aux équipes de service aux écluses. Il faut bien comprendre les buts

stratégiques de la Corporation et s'engager à les atteindre afin d'apprendre à appliquer les nouvelles modalités et de travailler à l'intérieur de nouvelles structures à mesure qu'elles transpiront des projets amorcés lors du processus de planification stratégique.

Consciente des exigences imposées à tous ses employés, la Corporation a instauré un programme pour faciliter l'élaboration et l'acceptation des buts dans l'ensemble de l'organisation. Le programme de gestion de l'amélioration du rendement offre un cadre et des techniques pour fixer les objectifs, s'entendre sur les valeurs et les pratiques et entretenir un dialogue sérieux qui améliore à la fois le processus de fixation des objectifs et favorise leur acceptation à tous les niveaux de la Corporation. Le processus de fixation des objectifs se répercute en aval à travers l'organisation, en commençant par les buts et les stratégies de l'entreprise et en poursuivant à chaque niveau avec les employés qui fixent leurs propres objectifs de rendement pour appuyer ceux de leurs supérieurs et pour s'épauler mutuellement dans l'exercice de leurs fonctions. Des ateliers et des séances de formation permettront de s'assurer que les gestionnaires savent comment fixer des objectifs et établir un dialogue régulier, ouvert et constructif à la fois avec leurs superviseurs et leurs employés, garantissant ainsi l'efficacité et la pérennité du processus.

Employés de la Voie Maritime (équivalents temps plein)



Analyse des emplois et rémunération

Un comité de neuf membres représentant tous les groupes d'employés de la Voie maritime collabore avec un expert-conseil afin d'élaborer un système d'analyse des emplois applicable à tous les postes. Le groupe a mis à jour toutes les descriptions de travail sous un nouveau format et a préparé l'ébauche d'un questionnaire et d'un plan d'analyse multi-factoriel, qui ont été examinés et remplis par des employés et leurs supérieurs en vue de fournir des renseignements sur tous les emplois. Le questionnaire comportait 25 facteurs, depuis la formation, l'expérience et les connaissances ou compétences spécialisées exigées pour faire le travail jusqu'au niveau de communication interne et externe impliqué dans le travail, en passant par l'effort physique, à la dextérité, au niveau d'autonomie, aux exigences en matière de leadership, les besoins de planification du travail et à l'environnement physique ainsi qu'au niveau de stress concerné.

Le comité examine actuellement les renseignements recueillis et révise l'ébauche de son plan. Une fois que la phase initiale d'analyse des emplois sera achevée, des valeurs seront établies pour les facteurs contenus dans le plan. Un rapport et des recommandations seront présentés à l'été 2000.

Une nouvelle phase de l'élaboration d'un régime global de rémunération a débuté en même temps. Des postes repères ont été choisis par les employés avec l'aide d'un expert-conseil et les taux de rémunération de la Voie maritime font l'objet d'une comparaison avec ceux de d'autres entreprises et avec les résultats de sondages externes portant sur les traitements et salaires. Ce projet a pour but d'établir des échelles de traitement et de salaire qui offriront une équité interne et externe.

Planification de la relève

La section des Ressources humaines est à mettre sur pied un programme de planification de la relève pour la Corporation. Étant donné que

notre effectif est passé de 803 employés en 1996 à 650 en 2000, il faut s'assurer que nous aurons chez notre personnel l'expertise nécessaire pour maintenir et combler les postes clés au fil du temps. La politique et les principes du programme ont été approuvés et la planification et le processus d'identification pour les deux premiers niveaux des postes clés de gestionnaires et de leurs éventuels successeurs ont débuté en mars 2000. Le programme sera appliqué à d'autres niveaux de la Corporation cette année et des plans de perfectionnement seront mis sur pied pour les personnes concernées.

Questions administratives

Examen des politiques

Une équipe de projet a effectué un examen des politiques, en s'assurant que les politiques et les lignes directrices de la Corporation étaient conformes et clairement reliées aux principaux processus opérationnels et à leurs "propriétaires". Grâce à un processus de consolidation, de révision et de suppression, l'équipe a pu réduire d'environ 60 % la masse des documents, éliminer la paperasserie inutile et produire un ensemble de politiques claires et cohérentes applicables aux deux régions et au siège social.

Un module des ressources humaines et de la paie pour le SAP

Durant la dernière année également, le SAP (notre système complet d'information de gestion) a été doté d'un nouveau module de la paie et amélioré à des fins de sécurité et de mise à jour. La formation du personnel pour l'utilisation du SAP se poursuit et les employés font état d'un taux de satisfaction de l'ordre de 86 à 88 %. Le SAP est perfectionné en permanence et l'équipe technique se montre à la hauteur en installant et en testant de nouveaux modules et de nouvelles versions du logiciel pendant le fonctionnement du programme.

Technologies de l'information

Récemment centralisée et dotée de son propre vice-président, la fonction des technologies de l'information et des télécommunications a subi une évaluation extérieure à l'automne dernier, ce qui a fourni au nouveau service des lignes directrices pour sa structure et sa gestion. La nouvelle organisation élabore des processus de gestion améliorés, grâce à une meilleure harmonisation avec la stratégie opérationnelle de la Corporation. En outre, la formation du personnel sera améliorée, des normes de mesure du rendement sont à l'étude et les politiques et normes des TI de la Corporation seront élaborées et publiées.

Sécurité au travail 1999

	Accidents avec perte de temps	[illegible]	Coûts	[illegible]	Affectations temporaires
Siège Social	-	-	-	1	-
Région Maisonneuve	7	100.82	17,351.00 $	7	9
Région Niagara	5	43	6,422.18 $	43	559
TOTAL	12	143.82	23,773.18 $	51	568

Ce tableau ne comprend pas les récurrences en 1999.

La Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent est dirigée par un conseil d'administration de neuf membres, qui se réunit aussi souvent que nécessaire pour fixer et surveiller l'orientation de la Corporation et examiner les résultats financiers. La responsabilité ultime du conseil d'administration consiste à assurer la viabilité à long terme de la CGVMSL et de la Voie maritime, composante essentielle de l'infrastructure des transports du Canada. À cette fin, le conseil d'administration s'assure que nos opérations établissent notre crédibilité auprès des clients et de la Saint Lawrence Seaway Development Corporation, en fournissant un service efficient et de haute qualité à tous les utilisateurs, sans préférence, en faisant la promotion des avantages concurrentiels de la Voie maritime et en assurant un environnement sécuritaire pour nos employés et nos clients.

Dans le cadre de sa gérance de la Corporation, le conseil d'administration est chargé de la planification stratégique, de la gestion des risques, de la planification de la relève, de la politique en matière de communications et de l'intégrité des systèmes de contrôle interne et de gestion de l'information de la Corporation. Il définit également les limites des pouvoirs et des responsabilités de la direction et prend des décisions relatives à toutes les activités et dépenses qui s'écartent du plan d'entreprise ou ne sont pas prévues dans ce plan ou dans les ententes officielles entre la Corporation et le gouvernement ou d'autres parties.

Par l'entremise du Comité de régie, qui administre également le Code de conduite, le conseil d'administration s'assure que les objectifs annuels de la Corporation traduisent les engagements pris dans le plan d'entreprise, les lettres d'incorporation et la *Loi maritime du Canada* et qu'il n'y a pas de conflits d'intérêts. Ce comité surveille également les systèmes qui gèrent les principaux risques d'affaires, soit l'environnement, l'entretien préventif, la santé et la sécurité au travail et le passage à l'an 2000, et il fait rapport sur ces systèmes.

Le Comité des ressources humaines s'occupe de l'élaboration des plans de relève pour tous les postes de cadres supérieurs, évalue le rendement des cadres supérieurs, examine et établit les politiques relatives à la rémunération des cadres supérieurs et surveille le rendement du régime de retraite de la Corporation.

Le Comité de vérification se charge de l'examen des états financiers et de la vérification des opérations de la Corporation et il évalue les politiques, systèmes et contrôles internes de nature comptable et financière.

Membres de la Corporation

Conseil d'administration

Robert J. Swenor
Président d'assemblée
Représentant le secteur fer et acier

Allan J. Donaldson
Représentant les armateurs domestiques

Marc Dulude
Représentant le gouvernement québécois
Vice-président exécutif et chef des opérations
IMTT-Québec

Alan R. Holt
Représentant les autres industries et groupes

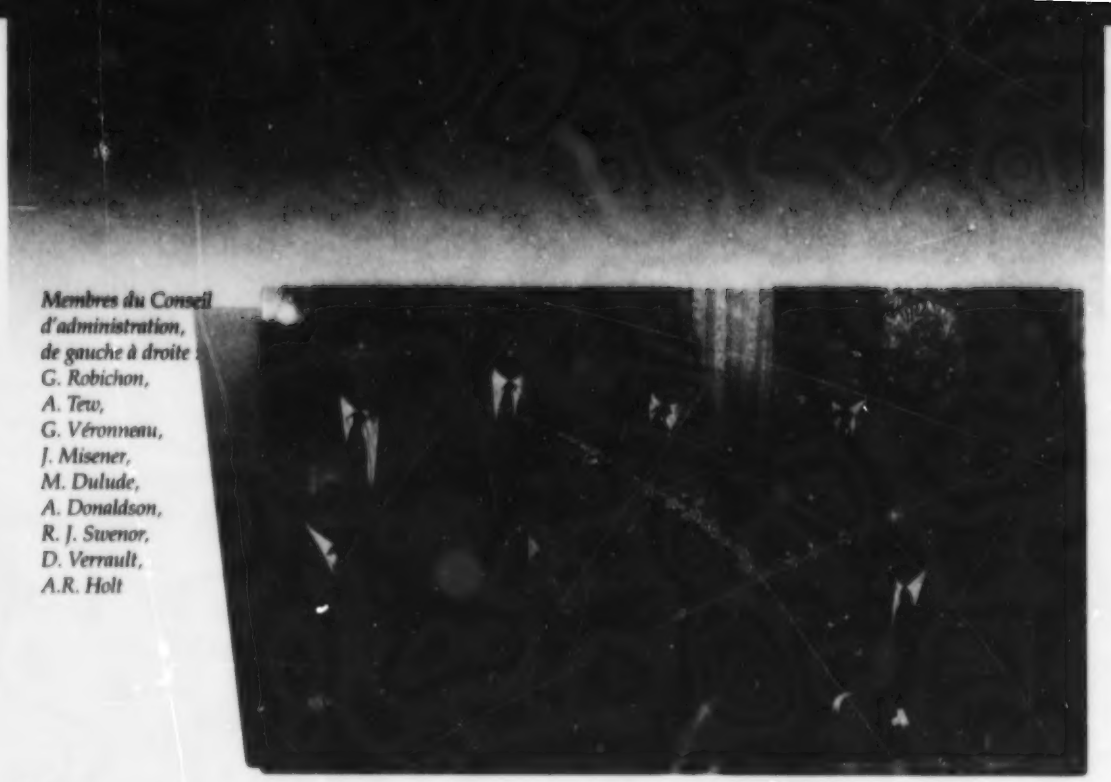
John E.F. Misener
Représentant le gouvernement ontarien

Georges H. Robichon
Représentant les armateurs internationaux
Premier vice-président et
Conseiller juridique principal
Fednav Limitée

Adrian D.C. Tew
Représentant le secteur du grain
Vice-président
Louis Dreyfus Corporation

Guy C. Véronneau
Président et chef de la direction
Corporation de Gestion de la Voie Maritime
du Saint-Laurent

Denise Verreault
Représentant le gouvernement fédéral
Présidente
Groupe Maritime Verreault



Membres du Conseil d'administration, de gauche à droite : G. Robichon, A. Tew, G. Véronneau, J. Misener, M. Dulude, A. Donaldson, R. J. Swenor, D. Verrault, A.R. Holt

Dirigeants

Guy C. Véronneau,
Président et chef de la direction

Joseph V. Contala,
Vice-Président, Technologies de l'information et de télécommunications

Richard Corfe,
Vice-Président, Région Maisonneuve

Michel Drolet,
Vice-Président, Région Niagara

André Latour,
Vice-Président, Ressources humaines

Carol Lemelin,
Vice-Président, Finance

Camille G. Trépanier,
Vice-Président, Développement stratégique et des affaires

Yvette Hoffman,
Avocat-conseil et secrétaire

Membres

Céréales

ADM Agri Industries Limited,
Windsor (Ontario)

Agricore
Winnipeg (Manitoba)

Alfred C. Toepfer (Canada) Ltd.,
Winnipeg (Manitoba)

Bunge Canada Ltd.,
Québec (Québec)

Cargill Limited,
Winnipeg (Manitoba)

Commission canadienne du blé,
Winnipeg (Manitoba)

James Richardson International,
Winnipeg (Manitoba)

Louis Dreyfus Canada Ltd.,
Calgary (Alberta)

Parrish & Heimbecker Limited,
Toronto (Ontario)

Range Grain Company Ltd.,
Winnipeg (Manitoba)

Saskatchewan Wheat Pool,
Regina (Saskatchewan)

United Grain Growers,
Winnipeg (Manitoba)

Acier et minerai de fer

Dofasco Inc.,
Hamilton (Ontario)

Iron Ore Company of Canada,
Montréal (Québec)

Québec Cartier Mines,
Montréal (Québec)

Stelco Inc.,
Hamilton (Ontario)

Autres

AGP Grain, Ltd.,
Minneapolis (Minnesota)

CGC Inc.,
Toronto (Ontario)

Essroc Canada Inc.,
Mississauga (Ontario)

General Chemical Canada Ltd.,
Parsippany (New Jersey)

IMC Kalium Canada Ltd.,
Bannockburn (Illinois)

Keystone Industry Co.,
Montréal (Québec)

Klockner Steel Trade Corp.,
Garden City (New York)

Lafarge Canada Inc.,
Hamilton (Ontario)

McAsphalt Industries Limited,
Scarborough (Ontario)

McKeil Marine Limited,
Hamilton (Ontario)

Omnisource Corporation,
Burlington (Ontario)

Ontario Power Generation Inc.,
Toronto (Ontario)

Petro-Canada,
Oakville (Ontario)

Redpath Sugars,
Toronto (Ontario)

Sifto Canada Inc.,
Goderich (Ontario)

Skaarup Shipping International Corporation,
Greenwich (Connecticut)

The Canadian Salt Company Limited,
Pointe-Claire (Québec)

Armateurs domestiques

Algoma Central Corporation,
St. Catharines (Ontario)

Canada Steamship Lines Inc.,
Montréal (Québec)

Groupe Desgagnés Inc.,
Québec (Québec)

N.M. Paterson & Sons Ltd.,
Thunder Bay (Ontario)

P & H Shipping Division,
Mississauga (Ontario)

Upper Lakes Group Inc.,
Toronto (Ontario)

Armateurs internationaux

Christensen Shipping Corporation,
Montréal (Québec)

Colley Motorships Limited,
Westmount (Québec)

Compass Marine Services,
Montréal (Québec)

Fednav Limited,
Montréal (Québec)

Gibson Canadian & Global Inc.,
Montréal (Québec)

Gresco Ltée,
Montréal (Québec)

Inchcape Shipping Services,
Montréal (Québec)

Laden Maritime Inc.,
Montréal (Québec)

Navitrans Shipping Agencies Inc.,
Montréal (Québec)

Poros Shipping Agencies Inc.,
Montréal (Québec)

Robert Reford,
Montréal (Québec)

Robin Maritime Inc.,
Montréal (Québec)

Scandia Shipping Agencies Inc.,
Montréal (Québec)

La présente analyse passe en revue les résultats d'exploitation et la situation financière de la Corporation et devrait être lue de concert avec les états financiers présentés dans les pages qui suivent.

APERÇU

Du point de vue financier et opérationnel, 1999 a été une autre belle réussite pour la CGVMSL.

La Corporation a achevé sa deuxième année d'exploitation de la Voie maritime, au terme d'une première période complète de douze mois d'activités commerciales régies par l'Entente de gestion, exploitation et entretien signée avec le gouvernement fédéral en septembre 1998.

Les résultats financiers de 1999 portent sur la période comprise entre le 1er avril 1999 et le 31 mars 2000, tandis que les résultats comparatifs dans les états financiers portent sur la période comprise entre le 1er octobre 1998 et le 31 mars 1999. Par conséquent, dans notre analyse, les résultats financiers de 1999 seront comparés à la période combinée de douze mois pour 1998 afin de donner plus de sens à l'interprétation.

RÉSULTATS D'EXPLOITATION

Revenus

Les revenus pour 1999-2000 s'établissent à 76 millions de dollars, soit plus de 3,5 millions de dollars de mieux que le plan d'entreprise, mais égale à l'objectif fixé dans le budget d'exploitation pour la période. Ils s'étaient établis à 83,9 millions de dollars en 1998-1999.

Les revenus tirés des transits de navires se chiffrent à 73,2 millions de dollars en 1999-2000, en baisse de 6,1 millions de dollars par rapport à l'année précédente, pendant laquelle la Voie maritime avait obtenu les revenus de péages les plus élevés de son histoire. Le déclin de cette année est surtout attribuable à une réduction de 35 % des cargaisons générales de fer et d'acier.

Les revenus tirés des autres activités de navigation et des droits de permis ont atteint 1,7 million de dollars en 1999-2000, en hausse de 4,1 % comparativement aux revenus de 1,6 million de dollars enregistrés en 1998-1999.

Le gain sur la vente de biens en capital de 0,7 million de dollars cette année découle de la rationalisation de l'équipement de flottaison utilisé dans l'entretien de l'infrastructure de la Voie maritime.

Les revenus de placements de 0,4 million de dollars en 1999-2000 se comparent à des revenus de 2,8 millions de dollars en 1998-1999. La gestion de la trésorerie de la Corporation est assujettie aux

REVENUS (en milliers de dollars)	1999-2000		1998-1999
	Chiffres réels	Budget	(Résultats combinés)
Péages	**73 234 $**	74 130 $	79 350 $
Droits de quai et autres revenus de navigation	**1 161**	1 020	1 388
Droits de permis	**513**	657	437
Revenus de placements	**424**	100	2 768
Gain sur la cession d'actif	**694**	-	-
	76 026 $	75 907 $	83 943 $

dispositions du Fonds de capital en fiducie, qui a été établi le 1er octobre 1998, lorsque la responsabilité de la Voie maritime a été transférée à la Corporation. Tous les montants qui dépassent les besoins à court terme sont transférés au Fonds, pour réinvestissement. Le déclin des revenus de placements de la Corporation découle de l'application de l'accord de fiducie.

Dépenses

Les dépenses d'exploitation pour 1999-2000, liées à la gestion et à l'exploitation de l'infrastructure de la Voie maritime, s'établissent à 51,2 millions de dollars, très nette amélioration de 3,5 millions de dollars par rapport au plan d'entreprise, en baisse de 6,1 % par rapport au budget approuvé et de 2,8 millions de dollars par rapport à l'exercice financier 1998-1999.

Les traitements, les salaires et les avantages sociaux, qui représentent 83,9 % des dépenses de cette année, ont diminué de 3,1 millions de dollars pour se chiffrer à 43 millions de dollars; en 1998-1999, les dépenses salariales avaient représenté 85,3 % du total. Les autres dépenses d'exploitation se chiffrent à 8,3 millions de dollars pour 1999-2000, comparativement à 8 millions de dollars pour l'exercice précédent.

Le programme de renouvellement des actifs, qui représente le coût de l'entretien et des grandes réparations des écluses, des ponts du canal et d'autres infrastructures, a occasionné des dépenses de 20,9 millions de dollars pendant l'exercice, comparativement à 19,6 millions de dollars en 1998-1999.

Les frais d'amortissement de 3 millions de dollars sont conformes à la politique comptable et représentent le montant pour l'exercice se terminant le 31 mars 2000; il n'y avait pas de dépenses comparables en 1998-1999.

Liquidités et ressources en capital – Trésorerie

Les espèces tirées des opérations, avant le remboursement des frais de transaction, la contribution du Fonds de capital en fiducie pour les placements nets et les variations du fonds de roulement, s'établissent à 2,7 millions de dollars pour la période de douze mois se terminant le 31 mars 2000; il n'y a pas de montant comparable pour la période correspondante de l'exercice précédent.

L'encaisse nette découlant de toutes les activités d'exploitation, y compris la contribution du Fonds de capital en fiducie, a été inférieure à celle de l'exercice précédent.

Les espèces investies se chiffrent à 8,7 millions de dollars; les principaux décaissements comprennent des coûts d'acquisition des immobilisations de 4,1 millions de dollars et un transfert net de 5,8 millions de dollars au Fonds de capital en fiducie conformément aux dispositions de l'accord de fiducie.

Les décaissements nets de 8,9 millions de dollars pour la période laissent une encaisse de 2,6 millions de dollars le 31 mars 2000. Ce montant est insuffisant pour les opérations du premier trimestre de l'exercice 2000-2001; mais un transfert à court terme de 12 millions de dollars du Fonds de capital en fiducie a été effectué conformément à l'accord de fiducie.

Les présents états financiers de la Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent et tous les renseignements contenus dans le présent Rapport annuel sont du ressort de la direction et ont été approuvés par le Conseil d'administration.

Les états financiers ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus et ils comprennent nécessairement certaines estimations fondées sur le meilleur jugement de la direction. Les renseignements qui paraissent ailleurs dans le Rapport annuel correspondent, le cas échéant, à ceux que fournissent les états financiers.

Pour s'acquitter de cette responsabilité et assurer l'intégrité et la fiabilité des états financiers, la Corporation gère un système de contrôles, de politiques et de règles internes destiné à fournir une certitude raisonnable que les actifs sont protégés et que les opérations et les événements sont convenablement enregistrés.

Nos vérificateurs externes ont libre accès auprès des membres du Comité de vérification; ce Comité a la responsabilité de surveiller que la direction ait en place des systèmes de contrôle suffisants et assure la qualité des états financiers.

Les vérificateurs indépendants, Deloitte & Touche SRL, dont le rapport suit, ont vérifié les états financiers.

Le président et chef de la direction,

Guy Véronneau

Le vice-président, Finance

Carol Lemelin

Cornwall (Ontario)
Le 5 mai 2000

Aux membres de la
Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent

Nous avons vérifié le bilan de la Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent au 31 mars 2000 et les états des résultats, de l'évolution de l'actif net et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Corporation. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues au Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Corporation au 31 mars 2000 ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice à cette date selon les principes comptables généralement reconnus au Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur les corporations canadiennes*, nous déclarons, qu'à notre avis, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Deloitte & Touche s.r.l.

Comptables agréés

Le 5 mai 2000

de l'exercice terminé le 31 mars 2000

(en milliers de dollars)

	2000 (12 mois)	1999 (6 mois)
Revenus		
Péages	**73 234 $**	28 675 $
Autres revenus de navigation	**1 161**	395
Droits de permis	**513**	261
Revenus de placements	**424**	552
Gain sur vente d'immobilisations	**694**	-
	76 026	29 883
Dépenses		
Fonctionnement	**51 230**	27 921
Renouvellement des actifs	**20 898**	16 964
Amortissement des immobilisations	**3 028**	1 262
	75 156	46 147
Excédent des revenus sur les dépenses (dépenses sur les revenus) avant les postes suivants:	**870**	(16 264)
Encouragement au départ *(note 14)*	**(512)**	(913)
Excédent des revenus sur les dépenses (dépenses sur les revenus) avant les frais de transactions et la contribution du Fonds de Capital en fiducie	**358**	(17 177)
Frais de transaction *(note 13)*	**(352)**	(1 085)
Contribution du Fonds de capital en fiducie *(note 11)*	**624**	19 452
EXCÉDENT DES REVENUS SUR LES DÉPENSES POUR L'EXERCICE	**630 $**	1 190 $

ÉTATS FINANCIERS APPROUVÉS PAR LE CONSEIL

Robert J. Swenor
Directeur

Guy Véronneau
Directeur

(Voir les notes complémentaires aux états financiers.)

au 31 mars 2000

(en milliers de dollars)

	2000	1999
ACTIF À COURT TERME		
Encaisse	**2 581 $**	11 481 $
Débiteurs *(note 5)*	**4 377**	4 688
Stocks de fournitures	**2 083**	2 155
Charges payées d'avance	**331**	323
	9 372	18 647
MONTANT DÛ PAR LE FONDS DE CAPITAL EN FIDUCIE *(note 6)*	**25 966**	20 145
IMMOBILISATIONS *(note 7)*	**15 269**	14 639
FONDS POUR PRESTATIONS DE CESSATION D'EMPLOI EN FIDUCIE *(note 8)*	**12 469**	12 542
	63 076 $	65 973 $
PASSIF À COURT TERME		
Créditeurs et charges à payer *(note 5)*	**14 619 $**	17 348 $
Avantages sociaux payables aux employés	**3 214**	3 580
Montant dû au Fonds pour prestations de cessation d'emploi en fiducie	**179**	286
Produits reportés	**1 045**	257
	19 057	21 471
PRESTATIONS DE CESSATION D'EMPLOI	**11 295**	11 361
MONTANT DÛ AU RECEVEUR GÉNÉRAL DU CANADA *(note 9)*	**2 092**	3 139
	13 387	14 500
	32 444	35 971
ACTIF NET		
Investi en immobilisations	**15 269**	14 639
Apport garanti du Canada *(note 10)*	**36 000**	36 000
Contribution au Fonds de capital en fiducie *(note 1)*	**(24 000)**	(24 000)
Capital d'apport *(note 12)*	**3 363**	3 363
	30 632	30 002
	63 076 $	65 973 $

(Voir les notes complémentaires aux états financiers.)

de l'exercice terminé le 31 mars 2000

(en milliers de dollars)

	2000 (12 mois)	1999 (6 mois)
RENTRÉES (SORTIES) NETTES DE FONDS LIÉES AUX ACTIVITÉS SUIVANTES:		
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT		
Excédent des revenus sur les dépenses	630 $	1 190 $
Élément sans incidence sur l'encaisse		
Amortissement des immobilisations	3 028	1 262
(Gain) perte à l'aliénation d'immobilisations	(694)	9
	2 964	2 461
Évolution des éléments hors caisse du fonds de roulement lié au fonctionnement	(2 039)	19 319
Paiements de prestations de cessation d'emploi	(66)	(136)
Diminution du montant dû au Receveur général du Canada	(1 047)	(1 079)
	(188)	20 565
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Augmentation du montant dû par le Fonds de capital en fiducie	(5 821)	(19 402)
Diminution du Fonds pour prestations de cessation d'emploi de fiducie	73	770
Acquisitions d'immobilisations	(4 113)	(2 536)
Produit de l'aliénation d'immobilisations	1 149	75
	(8 712)	(21 093)
DIMINUTION NETTE DE L'ENCAISSE	(8 900)	(528)
ENCAISSE AU DÉBUT	11 481	12 009
ENCAISSE À LA FIN	2 581 $	11 481 $

de l'exercice terminé le 31 mars 2000

(en milliers de dollars)

	Investi en immobilisations	Apport garanti du Canada	Contribution au Fonds de Capital en fiducie	Capital d'apport	Surplus de fonctionnement	Total 2000	Total 1999
SOLDE AU DÉBUT	14 639 $	36 000 $	(24 000) $	3 363 $	- $	30 002 $	28 812 $
EXCÉDENT DES REVENUS SUR LES DÉPENSES	-	-	-	-	630	630	1 190
INVESTISSEMENT NET EN IMMOBILISATIONS	3 658	-	-	-	(3 658)	-	-
AMORTISSEMENT DES IMMOBILISATIONS	(3 028)	-	-	-	3 028	-	-
SOLDE À LA FIN	15 269 $	36 000 $	(24 000) $	3 363 $	- $	30 632 $	30 002 $

(Voir les notes complémentaires aux états financiers.)

1. CONSTITUTION EN PERSONNE MORALE

La Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent (la Corporation) a été constituée en personne morale à but non lucratif en vertu de la Partie II de la *Loi sur les corporations canadiennes* le 9 juillet 1998. Conformément à une entente conclue avec Sa Majesté, certains actifs de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent (AVMSL), société d'État, ont été transférés à la Corporation avec prise d'effet le 1er octobre 1998. Ces actifs sont reliés à l'exploitation de la Voie maritime du Saint-Laurent comprenant une voie navigable en eau profonde entre Montréal et le lac Érié (la Voie maritime). Par suite d'une autre entente conclue avec le ministre des Transports, la Corporation a assumé la responsabilité de la gestion, de l'exploitation et de l'entretien de la Voie maritime pour une période de dix ans (renouvelable pour dix années supplémentaires).

Les actifs transférés comprenaient tous les biens mobiliers, les biens incorporels et le fonds de roulement de l'AVMSL. La propriété des immobilisations, des écluses, des ponts, des immeubles et autres agencements a été transférée au gouvernement du Canada à la liquidation de l'AVMSL.

À la liquidation de l'AVMSL, une fiducie a été créée pour capitaliser les droits acquis accumulés à la cessation d'emploi des employés de la Voie maritime qui devaient être transférés à la Corporation, appelée le Fonds pour prestations de cessation d'emploi en fiducie.

En outre, à la liquidation de l'AVMSL, les fonds excédentaires de la Corporation ont été transférés à une seconde fiducie créée dans le but de financer les déficits futurs découlant de l'exploitation et de l'entretien de la Voie maritime. Cette fiducie, le Fonds de capital en fiducie, a été créée le 1er octobre 1998 avec un capital de 29 401 $. L'actif et le passif à court terme de l'AVMSL à cette date ont été transférés à la nouvelle corporation en exigeant que le produit net de la réalisation des comptes débiteurs, après acquittement des dettes transférées de l'AVMSL, soit versé trimestriellement au Fonds de capital en fiducie.

Immédiatement après le transfert des actifs de l'AVMSL à la Corporation le 1er octobre 1998 et conformément à une directive du ministre des Transports, la Corporation a transféré 24 000 $ au Fonds de capital en fiducie pour porter les fonds disponibles à 53 401 $ en vue de financer les déficits d'exploitation futurs conformément aux conditions de l'entente de gestion, exploitation et entretien. Les transferts de fonds à la Corporation en vue de couvrir les déficits futurs éventuels seront comptabilisés comme des produits dans l'état des résultats.

La Corporation est le fiduciaire de ces deux fiducies.

La saison de navigation de la Voie maritime est une période d'environ neuf mois qui commence chaque année vers le début d'avril pour se terminer vers la fin de décembre. En conséquence, les produits sont réalisés au cours des neuf premiers mois de l'exercice (qui commence le 1er avril) tandis que la majorité des frais d'entretien et de renouvellement des actifs sont engagés pendant la période de fermeture de la Voie maritime (de janvier à mars).

2. ENTENTE D'EXPLOITATION

La Corporation a été mandatée pour gérer, exploiter et entretenir la Voie maritime conformément à une Entente de gestion, exploitation et entretien qui exige que la Corporation soumette au ministre des Transports des plans d'entreprise quinquennaux pendant toute la durée de l'entente. Le plan d'entreprise englobe les produits et les frais d'exploitation prévus ainsi qu'un « Plan de renouvellement des actifs ».

La Corporation est autorisée à prélever des péages et à recevoir d'autres produits pour financer l'exploitation et l'entretien de la Voie maritime, et à recouvrer, auprès du gouvernement du Canada, des fonds supplémentaires pour éliminer au besoin les déficits de fonctionnement, conformément aux conditions de l'entente.

L'entente susmentionnée prévoit également la formation d'un « Comité des actifs », composé de deux représentants de la Corporation et de deux représentants de la Couronne, qui examinera les plans annuels pour les besoins d'immobilisations, d'entretien et de renouvellement des actifs sous administration de la Corporation. Le Comité examinera chaque année le Plan de renouvellement des actifs et déterminera s'il est approprié ou si des changements s'imposent.

3. COMPTE DE RÉSERVE DE LA CORPORATION

En vertu de l'Entente de gestion, exploitation et entretien, la Corporation est mandatée pour établir un compte de réserve théorique avec un solde initial de NÉANT. Le compte sera augmenté des sommes recouvrées pour les frais de fonctionnement engagés par la Corporation, au moyen d'un apport du gouvernement, d'une assurance ou d'une indemnité, ainsi que par les écarts favorables dans les frais de fonctionnement et les coûts de renouvellement des actifs entre ceux engagés au cours d'un exercice et les coûts projetés selon le plan d'entreprise. La réserve théorique sera réduite des écarts défavorables dans les coûts réels de fonctionnement et autres ajustements. Elle servira d'indicateur du montant dont les péages futurs peuvent être ajustés, au moment de tenir compte des activités futures de la Voie maritime, telles qu'elles sont contenues dans le plan d'entreprise de la Corporation. La réserve de la corporation en 2000 est de 5 273 $ (1999 - 2 020 $).

4. SOMMAIRE DES PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

Les états financiers ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada. Voici un sommaire des principales conventions comptables :

a) *Revenus*

Les revenus de péages et autres frais de service sont constatés à titre de produits au moment où ils sont gagnés.

b) *Stocks de fournitures*

Les stocks de fournitures comprennent le matériel et les fournitures utilisés pour l'exploitation et l'entretien de la Voie maritime. Ils englobent les pièces de rechange qui ont été transférées à la Corporation le 1er octobre 1998. Certaines pièces ont été transférées à une valeur symbolique. Les fournitures sont inscrites au coût moyen.

c) *Impôt sur les bénéfices*

La Corporation est exemptée de l'impôt sur les bénéfices en vertu de l'alinéa 149(1) l) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

d) *Immobilisations*

Les immobilisations de la Corporation comprennent les structures temporaires, les biens mobiliers comme les véhicules automobiles, les petits navires utilisés pour l'exploitation de la Voie maritime, l'ameublement et le matériel de bureau, notamment les ordinateurs et les logiciels connexes. De tels actifs sont capitalisés s'ils ont un coût initial égal ou supérieur à 3 000 $ (trois mille dollars).

Les ajouts ultérieurs sont comptabilisés au coût. Le coût des éléments d'actif vendus, mis hors service ou abandonnés ainsi que l'amortissement cumulé s'y rapportant sont supprimés des comptes lors de l'aliénation. Les gains ou les pertes lors de l'aliénation sont crédités ou imputés aux résultats.

L'amortissement est comptabilisé selon la méthode de l'amortissement linéaire, d'après la durée de vie utile estimative des éléments d'actif.

La Corporation traite comme des frais d'exploitation tous les coûts d'entretien majeur et de remise en état, ainsi que tout ajout aux immobilisations actuelles de la Voie maritime qui ont été transférées au Canada lors de la liquidation de l'AVMSL (définies comme les « immobilisations gérées existantes »).

e) *Prestations de cessation d'emploi*

Les employés de la Corporation ont droit à des prestations particulières ainsi que le prévoient leurs contrats de travail et leurs conditions d'emploi. Ces prestations englobent les congés de maladie et les congés d'ancienneté accumulés qui sont payables à la cessation d'emploi. Habituellement, les prestations correspondent au plus élevé des deux montants suivants : une semaine de salaire (deux semaines pour la première année de service) pour chaque année de service jusqu'à concurrence de 28 semaines ou 75 % du solde des jours de congé de maladie accumulés de l'employé. Les employés ont droit à 15 jours de congé de maladie par an. Le passif relatif aux prestations est comptabilisé au fur et à mesure que les prestations s'accumulent pour les employés.

f) *Régime de retraire*

Tous les anciens employés de l'AVMSL, qui ont été transférés à la Corporation le 1er octobre 1998, font partie du Régime de pensions de retraite de la fonction publique, administré par le gouvernement du Canada, pour le service allant jusqu'au 31 mars 1999. La Corporation a établi son propre régime de retraite et les employés ont eu l'option de transférer leurs droits à pension au nouveau régime ou de demeurer dans le Régime de pensions de retraite de la fonction publique. Les nouveaux employés, à compter du 1er avril 1999, deviennent membres du Régime de pension de la Corporation.

La Corporation n'est pas tenue de verser des cotisations au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pensions de retraite de la fonction publique.

5. DÉBITEURS, CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER

Ces comptes découlent du cours normal des activités. Ils sont généralement encaissables et payables au cours du mois suivant et ne portent pas intérêt. La valeur comptable de chacun correspond approximativement à sa juste valeur.

6. MONTANT DÛ PAR LE FONDS DE CAPITAL EN FIDUCIE

La Corporation a un montant à recevoir du Fonds de capital en fiducie pour assumer les obligations spécifiques de soutien de la Voie maritime comme les déficits de la Corporation et les autres besoins de trésorerie à court terme conformément à l'entente de fiducie.

Au 31 mars 2000, le solde dû par le Fonds de capital en fiducie comportait les éléments suivants :

Fonds détenus pour l'acquittement de l'obligation d'indemnisation des accidents du travail de l'AVMSL	3 139 $
Plus : Encaisse net transférée au Fonds de capital	20 079
Fonds nets causés par l'ouverture des comptes à recevoir et des comptes à payer	2 124
Apport à recevoir pour les frais de fonctionnement 1999-2000	624
	25 966 $

7. IMMOBILISATIONS

	Taux d'amortissement annuel	2000 Coût	2000 Amortissement cumulé	2000 Valeur comptable nette	1999 Valeur comptable nette
Systèmes de technologie de l'information	20 %	14 055 $	7 162 $	6 893 $	7 096 $
Véhicules	10 % - 20 %	4 922	3 161	1 761	2 021
Flotte	2 % - 20 %	4 406	3 039	1 367	1 887
Machines et matériel de bureau	2 % - 20 %	4 421	2 797	1 624	1 451
Matériel d'infrastructure	2 % - 20 %	6 302	3 089	3 213	1 881
Immobilisations en construction	-	411	-	411	303
		34 517 $	19 248 $	15 269 $	14 639 $

8. FONDS POUR PRESTATIONS DE CESSATION D'EMPLOI EN FIDUCIE

Ce montant représente les fonds mis de côté pour l'obligation de la Corporation découlant des prestations accumulées de cessation d'emploi des employés qui est représentée par les actifs détenus dans le Fonds pour prestations de cessation d'emploi en fiducie.

9. MONTANT DÛ AU RECEVEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ce solde représente la dette pour l'indemnisation des accidents du travail concernant les anciens employés de l'AVMSL, qui a été prise en charge par la Corporation à la liquidation de l'AVMSL. Les fonds pour acquitter l'obligation ont été transférés au Fonds de capital en fiducie le 1er octobre 1998 et seront décaissés par la Corporation à mesure que les demandes d'indemnisation seront payées par le gouvernement du Canada et remboursées par la Corporation.

10. APPORT GARANTI DU CANADA

Au transfert de certains actifs de l'AVMSL à la Corporation le 1er octobre 1998, la Corporation a signé une entente de sûreté générale avec le gouvernement du Canada couvrant tous les actifs de la Corporation, attestée par un billet à ordre à terme avec garantie limitée d'une valeur nominale de 36 000 $. Le billet est payable sans intérêt à la première des deux dates suivantes : a) le 31 mars 2018 ou b) à l'expiration, pour une raison quelconque, de l'entente de gestion, exploitation et entretien. Le recours du gouvernement du Canada est limité a) à la garantie telle qu'elle est définie dans l'entente de sûreté générale et b) à la propriété hypothéquée (telle qu'elle est définie dans le contrat d'hypothèque mobilière intervenu entre la Corporation et l'AVMSL), et déduit du prix d'achat (tel qu'il est défini dans le contrat d'option intervenu entre la Corporation et Sa Majesté).

11. CONTRIBUTION DU FONDS DE CAPITAL EN FIDUCIE

La contribution du Fonds de capital en fiducie des exercices terminés le 31 mars 1999 et le 31 mars 2000 équivaut à un montant suffisant pour couvrir l'excédent des charges sur les produits, augmenté des acquisitions nettes d'immobilisations au cours de la période moins l'amortissement et la perte à l'aliénation d'immobilisations.

12. CAPITAL D'APPORT

Le montant enregistré à titre de capital d'apport découle de la réévaluation des actifs, autres que les immobilisations transférées de l'AVMSL à la Corporation pour un montant de 1 dollar le 1er octobre 1998, à leur valeur comptable avant le transfert.

13. FRAIS DE TRANSACTION

Les frais associés au transfert des actifs et de la responsabilité d'exploitation de la Voie maritime de l'AVMSL à la Corporation, tels qu'ils sont définis dans l'entente de gestion, exploitation et entretien, qui ne sont pas récurrents, ont été imputés séparément aux résultats comme des frais de transaction.

14. ENCOURAGEMENT AU DÉPART

Au moment d'assumer la responsabilité de l'exploitation et de l'entretien de la Voie maritime, certains postes ont été jugés excédentaires et, en conséquence, la Corporation a poursuivi un programme instauré à l'origine par l'AVMSL pour permettre à certa employés de prendre une retraite anticipée. Les coûts associés à ce programme, qui ne sont pas récurrents, sont imputés séparément aux résultats à titre d'encouragement au départ.

15. DÉPENSES RECOUVRABLES

Dans le cours normal de ses activités, la Corporation fournit des services pour d'autres entités et peut être remboursée pour les frais engagés par rapport aux coûts d'entretien et de main-d'œuvre. Durant l'exercice en cours, le total des frais recouvrés s'élève à 3 716 $ (1999 - 2 069 $) et il a été inscrit en diminution des frais de fonctionnement.

16. ENGAGEMENTS

Au 31 mars 2000, les engagements contractuels liés au capital et autres dépenses se chiffraient à 956 $ (1999 - 1 747 $).

17. ÉVENTUALITÉS

Dans le cours normal de ses activités, la Corporation fait l'objet de litiges pour diverses raisons. La direction est d'avis que ces poursuites n'entraîneront pas de pertes substantielles pour la Corporation. Les litiges au 31 mars 2000 se chiffrent à 181 $ (1999 - Néant). Les litiges concernant l'exploitation et l'entretien de la Voie maritime, dont l'AVMSL a fait l'objet avant le 1er octobre 1998, sont la responsabilité de Transports Canada.

18. INCERTITUDE DÉCOULANT DU PROBLÈME DU PASSAGE À L'AN 2000

Le passage à l'an 2000 pose un problème parce que de nombreux systèmes informatiques utilisent deux chiffres plutôt que quatre pour identifier l'année. Les systèmes sensibles aux dates peuvent confondre l'an 2000 avec l'année 1900 ou une autre date, ce qui entraîne des erreurs lorsque des informations faisant intervenir des dates de l'an 2000 sont traitées. En outre, des problèmes semblables peuvent se manifester dans des systèmes qui utilisent certaines dates de l'année 1999 pour représenter autre chose qu'une date. Bien que le passage à l'an 2000 ait eu lieu, il n'est pas possible de conclure que tous les aspects du problème du passage à l'an 2000 susceptibles d'avoir une incidence sur la Corporation, y compris ceux qui sont liés aux clients, aux fournisseurs ou à d'autres tiers, ont été entièrement résolus.

19. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS ET DES DIRIGEANTS

Comme l'exige la *Loi maritime du Canada*, la rémunération obtenue par les administrateurs et les dirigeants, en dollars réels, était la suivante :

a) La rémunération des administrateurs comprend des honoraires fixes et une indemnité journalière basée sur la présence aux réunions du conseil et de ses comités.

Nom	Date de nomination	Comité et poste		Rémunération en 1999-2000
Robert J. Swenor	Juillet 1998	Conseil Régie Ressources humaines	Président Membre Membre	25 000 $
Allan J. Donaldson	Juillet 1998	Conseil Vérification	Administrateur Président	19 400
Georges H. Robichon	Juillet 1998	Conseil Régie	Administrateur Président	18 600
Adrian D.C. Tew	Juillet 1998	Conseil Vérification	Administrateur Membre	18 600
Alan R. Holt	Août 1998	Conseil Ressources humaines	Administrateur Président	19 400
Denise Verreault	Septembre 1998	Conseil Régie Vérification	Administratrice Membre Membre	21 000
John E. F. Misener	Septembre 1998	Conseil Ressources humaines	Administrateur Membre	21 000
Marc Dulude	Novembre 1998	Conseil Ressources humaines	Administrateur Membre	21 000
Rémunération totale des administrateurs pour l'exercice :				164 000 $

b) Rémunération des administrateurs eu égard à leurs responsabilités comme membres du Comité des actifs:

Nom	Date de nomination	Comité et poste	Rémunération en 1999-2000
Allan J. Donaldson	Septembre 1998	Président	4 400 $
Alan R. Holt	Septembre 1998	Membre	4 400
			8 800 $

c) La rémunération des sept (7) dirigeants, incluant leur rémunération comme administrateurs, a atteint 765 951 $.